

---

# DIPLOMARBEIT

---

Herr Ing.  
Harald Humpl

**Risikomanagement nach ISO  
31000 – Umsetzung und  
Bewältigung von  
Vertriebsrisiken anhand eines  
Prozessbeispiels**

Fakultät FH Mittweida

---

# DIPLOMARBEIT

---

## **Risikomanagement nach ISO 31000 – Umsetzung und Bewältigung von Vertriebsrisiken anhand eines Prozessbeispiels**

Autor:  
**Herr Ing.**

**Harald Humpl**

Studiengang:  
**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:  
**KW11wSA-F**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Ulla Meister**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. Holger Meister**

Einreichung:

Verteidigung/Bewertung:

***Bibliografische Beschreibung:***

*Harald Humpl*

*Risikomanagement nach ISO 31000 – Umsetzung und Bewältigung von Vertriebsrisiken anhand eines Prozessbeispiels, 54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2016*

**Referat:**

*Mit der ÖNORM ISO 31000:2012-02 liegt in deutscher Sprache die Übersetzung der ISO 31000:2009 zum Risikomanagement vor.*

*Die ISO 31000 unterscheidet sich von anderen Managementsystemnormen wie zB ISO 9001, ISO 14001 oder OHSAS 18001 dadurch, dass sie keine Vorgaben für die Gestaltung von Einzelprozessen einer Organisation beinhaltet sondern Methoden beschreibt, wie Risiken in bestehenden Organisationen erkannt und gesenkt werden können. Ziel dieser Arbeit ist es, anhand eines Prozessbeispiels die Umsetzung und Bewältigung von Vertriebsrisiken nach ISO 31000 herauszuarbeiten.*

**Eidesstattliche Erklärung**

*Ich erkläre an Eides statt, dass ich vorliegende Hausarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche erkenntlich gemacht habe.*

*Harald Humpl  
Windischgarsten, 2016*

## Inhaltsverzeichnis

<i>Bibliografische Beschreibung:</i> .....	I
<i>Referat:</i> .....	II
<i>Eidesstattliche Erklärung</i> .....	II
<i>Inhaltsverzeichnis</i> .....	III
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	IV
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Anlässe zur Installierung eines Risikomanagement-Systems - Zielsetzung</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Grundlagen zum Risikomanagement - Definitionen</b> .....	<b>5</b>
3.1 <i>Risikodefinition und Risikobetrachtung</i> .....	5
3.1.1 Risikodefinition .....	5
3.1.2 Risikobetrachtung nach ISO 31000 .....	6
3.1.3 Objektives Risikoverständnis .....	7
3.1.4 Subjektives Risikoverständnis .....	8
3.2 <i>Vertriebsrisikodefinitionen</i> .....	9
3.2.1 Erfüllungsrisiko .....	9
3.2.2 Verkaufsrisiko und verkaufsrisikopolitische Maßnahmen .....	10
3.2.3 Lagerisiko und Transportrisiko .....	10
3.2.4 Zahlungsrisiko und zahlungsrisikopolitische Maßnahmen .....	10
3.2.5 Produkthaftungsrisiko und produkthaftungsrisikopolitische Maßnahmen .....	10
3.2.6 Externe Risiken sowie sonstige Risiken .....	11
<b>4. Exkurs: Verhältnis von Marketing und Vertrieb</b> .....	<b>11</b>
<b>5. Vertriebsprozess</b> .....	<b>14</b>
<b>6. Methodisches Vorgehen – Grundlagen</b> .....	<b>16</b>
6.1 <i>Risikomanagement – Ansätze, Techniken und Methoden</i> .....	16
6.1.1 Ansätze .....	16
6.1.1.1 Top-Down-Ansatz .....	16
6.1.1.2 Bottom-Up-Ansatz .....	16
6.1.2 Techniken der Risikoidentifikation .....	16
6.1.2.1 Kreativ-intuitive Techniken .....	17
6.1.2.1 Analytisch-strukturierte Techniken .....	17
6.1.3 Methoden der Risikobewertung .....	17
6.1.3.1 Quantitative Methoden .....	18
6.1.3.2 Qualitative Methoden .....	18
<b>7. Risikomanagement nach ISO 31000</b> .....	<b>20</b>
7.1 <i>Einleitung</i> .....	20
7.2 <i>Techniken, Verfahren und Instrumente</i> .....	26
7.2.1 Risikoidentifikation .....	26
7.2.2 Risikoanalyse und Risikobewertung .....	31
7.2.2.1 Bewertungsinstrumente für nicht-quantifizierbare Risiken .....	32
7.2.2.2 Bewertungsinstrumente für nicht-quantifizierbare Risiken .....	36
7.2.3 Bewältigung der Vertriebsrisiken am Prozessbeispiel .....	39
<b>8. Risikokommunikation/ -berichtswesen im Vertrieb</b> .....	<b>42</b>
8.1 <i>Interne Risikokommunikation</i> .....	43
8.2 <i>Externe Risikokommunikation</i> .....	44
<b>9. Zusammenfassung</b> .....	<b>45</b>

## ***Abbildungsverzeichnis***

Abbildung 1 Anlässe zur Installation eines Risikomanagement-Systems .....	4
Abbildung 2 Risikobetrachtung nach ISO 31000:2010 .....	7
Abbildung 3 Verhältnis von Marketing und Vertrieb .....	14
Abbildung 4 Vertriebsprozess - Prozessebenen .....	15
Abbildung 5 Deming-Kreis .....	23
Abbildung 6 Prozessbeispiel-Angebotserstellung .....	30
Abbildung 7 Strategien der Risikobewältigung .....	40

## 1. Einleitung

**Nichts geschieht ohne Risiko – aber ohne Risiko geschieht auch nichts.**

Jegliches unternehmerische Handeln birgt enorme Chancen. Zugleich sind diese Chancen aber einer fast unbegrenzten Zahl unterschiedlichster Risiken ausgesetzt – schließlich ist es unmöglich, über einen längeren Zeitraum risikolose Gewinne zu erwirtschaften. Für ertragsorientierte Unternehmen ist es daher unumgänglich, im Rahmen ihres Agierens Risiken einzugehen und mit diesen Risiken zu leben.

Risiken sind Bestandteil jeglicher unternehmerischer Geschäftstätigkeit und beinhalten die Gefahr, dass durch Ereignisse – seien diese externer oder interner Natur – oder durch Handlungen – zu verstehen als Entscheidungen – Unternehmensziele nicht erreicht werden oder gar den Fortbestand eines Unternehmens gefährden.

Um so wichtiger ist daher ein permanenter, kontrollierter Umgang mit diesen Risiken, wobei nicht alle Risiken gleich zu einer Existenz- oder Bestandsgefährdung führen müssen. Vielmehr bedeutet ein kontrollierter Umgang die Betrachtung und Beurteilung von Einzelrisiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die damit verbundene Gesamtrisikosituation eines Unternehmens.

Für eine erfolgreiche Einführung eines Risikomanagementsystems ist es erforderlich, die organisatorische Zuordnung der daraus resultierenden Aufgaben festzulegen und den Prozess als solchen zu definieren.

Gesamtverantwortlich für das Risikomanagement ist die Geschäftsleitung, wobei die Verantwortlichen der einzelnen Unternehmensbereiche einzubinden sind. Unterstützt wird das Risikomanagement durch ein Controlling und ein Überwachungssystem, einer internen Revision.

Es ist Aufgabe der **Geschäftsleitung**, dafür Sorge zu tragen, im Unternehmen eine **Risiko- und Kontrollkultur** zu implementieren, die durch den Führungsstil der Unternehmensleitung, eine verbindliche Werteskala und die Integrität der Mitarbeiter sowie eine durchgehend praktizierte Kommunikation geprägt ist.

Darüber hinaus ist es notwendig, Grundsätze für eine Risikopolitik als Leitlinien im Unternehmen einzuführen, die es im gesamten Unternehmen zu kommunizieren gilt.<sup>1</sup>

## **2. Anlässe zur Installierung eines Risikomanagement-Systems - Zielsetzung**

Das Praxisproblem für Unternehmen ergibt sich durch neue regulatorische Vorschriften im Umgang mit Risiken. Zudem empfehlen weitere Institutionen wie Banken, Versicherungen und ISO- Zertifizierungsorganisationen den Unternehmen, ein Risikomanagementsystem zu implementieren. Insbesondere mittelständische Unternehmen sind von diesen veränderten Rahmenbedingungen stärker betroffen als Konzerne. Bei Konzernen sind Rechnungslegungsstandards wie International Financial Reporting Standards (IFRS) und United States Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) heutzutage üblich. Für börsennotierte Unternehmen in der Europäischen Union, in Australien und in Russland ist IFRS seit 2005 obligatorisch. Die meisten Schweizer Konzerne, deren Aktien im Hauptsegment der Schweizer Börse notiert sind, haben die Wahl zwischen IFRS und US GAAP. In diesen Standards sind bereits Anforderungen zu Angaben zum Risikomanagement vorhanden.

Es sind daher vor allem die mittelständischen Unternehmen, welche durch die in Kraft getretenen Vorschriften mit einer neuen Pflicht konfrontiert sind.

In den USA wurde zum Schutz von Investoren am 30. Juli 2002 ein neues Bundesgesetz eingeführt: Der Sarbanes Oxley Act (SOX). Alle Unternehmen, welche an US-Börsen kotierte Aktien, Obligationen etc. ausstehend haben und damit bei der US-Börsenaufsichtsbehörde (Securities and Exchange Commission, SEC) registriert sind, unterliegen den SOX-Bestimmungen. Auch betroffen sind Tochterunternehmen, deren Muttergesellschaft bei der SEC registriert ist. Das Gesetz verlangt vom CEO, Finanzchef, Revisionsausschuss des Verwaltungsrates und externen Wirtschaftsprüfern umfassende, neue Aufgaben wie beispielsweise eine klarere Regelung der betrieblichen Verantwortungen.

---

<sup>1</sup> Detlef Keitsch, Risikomanagement, 2. Auflage, Seite 9 -10



Im Vordergrund stehen:

- Unternehmensweit wirksame, interne Kontrollsysteme über die veröffentlichte Jahresrechnung und übrige finanzielle Berichterstattung.
- Grundsätze zur Unternehmensethik.
- Regeln zur Vorbeugung und Entdeckung von Straftaten, dem sogenannten Schutz der Whistleblower.

In Deutschland ist seit dem 1. Mai 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wirksam. Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und ein Teil der Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) sind darin gesetzlich zur Risikofrüherkennung verpflichtet. Das Gesetz schreibt vor, dass ein Überwachungssystem eingerichtet werden muss, um den Erhalt des eigenen Unternehmens sicherzustellen. Zudem sind geeignete Maßnahmen zu treffen, damit Entwicklungen, welche den Fortbestand der Gesellschaft gefährden könnten, frühzeitig erkannt werden. Der Haftungsumfang von Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfern wurde durch KonTraG deutlich erweitert.

In Österreich wurde vom nationalen Normungsinstitut in Zusammenarbeit mit der Swiss Association for Quality (SAQ) das Regelwerk ONR 49000:2014 ff erstellt. Diese Normregel stellt eine nachrangige und nationale Normregel dar und keine vorrangige internationale Norm. Sie ist als ein Regelwerk zur Umsetzung des Internationalen Standards ISO 31000:2009 bzw. der entsprechenden deutschsprachigen österreichischen Norm ÖNORM ISO 31000:2010 als Übersetzung des internationalen Standards ISO 31000 positioniert. Das Regelwerk versteht sich somit nicht als bindende Vorschrift, sondern es soll Managern geeignete Methoden im Umgang mit Risiken aufzeigen. Für Unternehmen kann eine Anlehnung an diese Norm durchaus sinnvoll sein, da dadurch eine zusätzliche Zertifizierung im Bereich Risikomanagement zum ISO 9001 Zertifikat möglich wird.

In der Schweiz gilt gemäß Artikel 663b Ziffer 12 des Obligationenrechts, dass Unternehmen ab dem Geschäftsjahr 2008 im Anhang der Jahresrechnung auf die Durchführung einer Risikobeurteilung hinweisen müssen. Davon betroffen sind keineswegs nur Kapitalgesellschaften, sondern alle Unternehmen, welche einer

ordentlichen oder eingeschränkten Revision unterliegen. Die wirtschaftliche Bedeutung eines Unternehmens und damit die Tragweite der Folgen eines Konkurses stehen als Kriterien im Vordergrund.

Auch die Gesamtheit aller Eigenkapitalvorschriften, die vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht vorgeschlagen wurde (zB Rating-Basel II) sind als aktueller Anlass zur Schaffung eines Risikomanagements in den Unternehmen zu werten.<sup>2</sup>

Aber auch volkswirtschaftliche Ursachen wie beispielsweise die Deregulierung der Finanzmärkte und der technologische Fortschritt bilden weitere Anlässe zur Implementierung eines Risikomanagements.<sup>3</sup>



Abbildung 1 Anlässe zur Installation eines Risikomanagement-Systems<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Vgl. Olfert Hrsg. (2006), S. 19 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Wolke (2008), S.3.

<sup>4</sup> Vgl. [https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Anl%C3%A4sse\\_zur\\_Installation\\_eines\\_Risikomanagement-Systems.jpg](https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Anl%C3%A4sse_zur_Installation_eines_Risikomanagement-Systems.jpg)

### 3. Grundlagen zum Risikomanagement - Definitionen

#### 3.1 Risikodefinition und Risikobetrachtung

##### 3.1.1 Risikodefinition

In der Literatur gibt es zahlreiche Varianten von Risikodefinitionen, die entsprechend in verschiedene Kategorien einzuordnen sind.

Das Businessdictionary differenziert unter anderem eine allgemeine Risikodefinition: „*General: Probability or threat of a damage, injury, liability, loss, or other negative occurrence, caused by external or internal vulnerabilities, and which may be neutralized through pre-mediated action*“ und eine Finanzrisiko-Definition: „*Finance: Probability that an actual return on an investment will be lower than the expected return.*“<sup>5</sup>

Bei der allgemeinen Risikodefinition ist von einer Wahrscheinlichkeit (Probability) die Rede, dass ein bestimmter Schaden oder eine negative bzw. ungünstige Entwicklung (negative Occurrence) eintreten kann, welche/r sich auf eine externe oder interne Schadenanfälligkeit (Vulnerability) des Subjekts (z.B. der Unternehmung) bezieht. Diese Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Schadens soll nun genauer beleuchtet werden. Grundlegend liegt ein Risiko vor, wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit eines bestimmten Ereignisses bekannt oder das Ereignis mit statistischen Werten auf Basis der relativen Häufigkeiten bestimmbar ist. Abzugrenzen ist das Risiko von der Unsicherheit. Unsicherheit liegt dann vor, wenn die statistischen Werte für eine Bestimmung mittels relativer Häufigkeiten fehlen.<sup>6</sup>

Die meisten obigen Definitionen urteilen über ein Risiko, indem sie Begrifflichkeiten nennen (z.B. Schaden), die auf monetäre Zielgrößen Bezug nehmen. Gerade interessant sind jedoch auch nicht-monetäre Zielgrößen. Solche nicht-monetären Zielgrößen beispielsweise Markt-, Qualitäts- und soziale Ziele, die gerade im Bereich Marketing- und Vertriebscontrolling von gehobener Relevanz sind, benötigen jedoch einen anders gefassten Risikobegriff. Risiko sollte dann „...als die Gefahr von Fehlentscheidungen verstanden werden, die zur Nicht-Erreichung der gesetzten

---

<sup>5</sup> Vgl. <http://www.businessdictionary.com/definition/risk.html>

<sup>6</sup> Vgl. Krelle, Coenen (1968), S. 198.

*Ziele führen.“<sup>7</sup>*

Somit zeigt sich, dass der Begriff des „Risikos“ ein sehr vielschichtiger ist. Es kommt somit bei der Beurteilung eines Risikos auch auf die Risikobetrachtung an.

### 3.1.2 Risikobetrachtung nach ISO 31000

Die Einleitung zur ÖNORM ISO 31000:2010 enthält unter anderem folgende Abschnitte:

*„Alle Aktivitäten einer Organisation sind mit Risiken verbunden. Organisationen behandeln diese Risiken, indem sie sie identifizieren, analysieren und dann beurteilen, ob das Risiko durch Maßnahmen der Risikobewältigung so verändert werden soll, dass es den jeweiligen Risikokriterien entspricht. Während des gesamten Prozesses kommunizieren sie mit Stakeholdern, konsultieren diese und überwachen und überprüfen die Risiken sowie die Kontrollen zur Veränderung des Risikos, um sicherzustellen, dass keine weiteren Maßnahmen zur Risikobewältigung erforderlich sind. Diese Internationale Norm bietet eine detaillierte Beschreibung dieses systematischen und logischen Prozesses.*

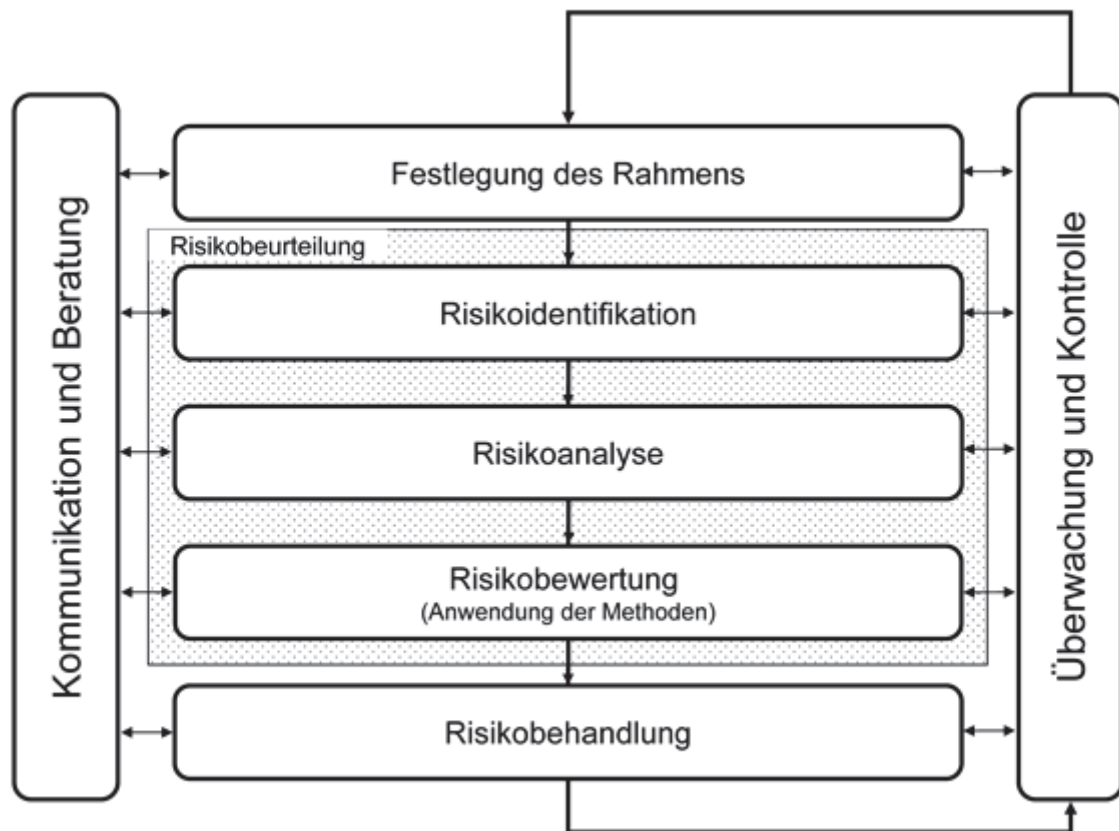
*Zwar behandeln alle Organisationen Risiken in einem gewissen Ausmaß, aber diese Internationale Norm legt eine Reihe von Grundsätzen fest, die für ein wirkungsvolles Risikomanagement einzuhalten sind. Diese Internationale Norm empfiehlt, dass Organisationen einen Rahmen entwickeln, umsetzen und laufend verbessern, um den Prozess für die Behandlung von Risiken in die allgemeinen Führungs- (Governance), Strategie- und Planungs-, Management- und Berichterstattungsprozesse, Politik, Werte und Kultur einzubinden.“<sup>8</sup>*

---

<sup>7</sup> Vgl. Götze, Henselmann, Mikus (Hrsg.) (2001), S. 5f.

<sup>8</sup> Vgl. ISO 31000:2010

Graphisch lässt sich dies folgendermaßen darstellen:



**Abbildung 2 Risikobetrachtung nach ISO 31000:2010<sup>9</sup>**

Nachdem nun die Vielschichtigkeit des Begriffs „Risiko“ sowie die Risikobetrachtung nach ISO 31000:2010 gezeigt wurde, wird im weiteren Verlauf der Terminus „Risiko“ hinsichtlich objektiver und subjektiver Charakteristika untersucht werden, um so in weiterer Folge die Vertriebsrisikodefinition herauszuarbeiten.

### 3.1.3 Objektives Risikoverständnis

Unter Objektivität versteht man die Unabhängigkeit der Beurteilung oder Beschreibung einer Sache, eines Ereignisses oder eines Sachverhalts vom Beobachter beziehungsweise vom Subjekt.

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.risikomanagement-iso-31000.de/informationen/die-iso-31000/>

In der Betriebswirtschaft lässt sich eine solche Wahrheit beispielsweise durch Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die einem bestimmten Risiko zugeordnet werden können, beschreiben.

Bei der Beurteilung von Risiken können daher immer bestimmte betriebswirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten unterstellt werden, jedoch muss für den jeweiligen Betrachter klar sein, dass die unterstellten Kausalitäten nur schwer messbar bzw. eindeutig bestimmbar sind.

Ein objektiv vorliegendes Risiko für den Vertrieb in einem Unternehmen ist beispielsweise, dass Margen oder Volumina für die jeweiligen Produkte am Markt nicht durchsetzbar sind. Über Möglichkeiten, wie etwa die bekannte Marktgröße oder die vorhandenen Marktanteile des betroffenen Produktes kann eine objektive Schätzung der Margen oder Volumina, die am Markt nicht durchgesetzt werden können, erarbeitet werden. Das Ergebnis dieser Schätzung ist jedoch wiederum davon abhängig, welche Person die Bewertung des Risikos vornimmt. Dies wird kurz im nächsten Kapitel „subjektives Risikoverständnis“ erörtert.

### 3.1.4 Subjektives Risikoverständnis

Neben den oben angeführten objektiven Faktoren ist auch auf die subjektiven Faktoren, welche die Risiken mitbestimmen Bedacht zu nehmen.

Unter subjektiven Einflussfaktoren werden alle Faktoren verstanden, die eine menschliche Wahrnehmung und die persönliche, also subjektive Beurteilung von Risiken ausmachen.<sup>10</sup>

Insbesondere Psychologie und Sozialwissenschaften beschäftigen sich mit der Risikowahrnehmung und – beurteilung von Menschen, wobei die Beurteilung eines Risikos stark vom Wissen, von Einstellungen und persönlichen sowie gesellschaftlichen Werten eines Risikobeurteilers abhängig ist.<sup>11</sup>

Da Individuen Risiken anhand ihrer subjektiven Wahrnehmung einstufen, müssen alle gezeigten subjektiven Faktoren bei der Risikobewertung und -analyse mitberücksichtigt werden.<sup>12</sup> Die eigentliche Risikowahrnehmung des Menschen fußt auf dem vorhandenen Vorwissen und auf der persönlichen Einstellung gegenüber

---

<sup>10</sup> Vgl. Strohmeier (2007), S. 32.

<sup>11</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexicon24.com/risikowahrnehmung/risikowahrnehmung.htm>

<sup>12</sup> Vgl. Strohmeier (2007), S. 33.

potenziellen Gefahrenquellen. So bleibt etwa die Gefahrenbeurteilung eines Managers und dessen Risikoaversion eine entscheidenden Komponente für die Wahr geeigneter Steuerungs- und Bewältigungsstrategien im Marketing und Vertriebscontrolling, welche ja nach Einschätzung des Managers zur größtmöglichen Zielerreichung führen. Somit wird aber deutlich, dass die subjektiven Faktoren möglichst mit wissenschaftlichen Vorgehensweisen zu objektivieren sind, damit ein Risiko bestmöglich abzuschätzen und möglichst objektiv von den Verantwortlichen bewertet werden kann.<sup>13</sup>

### 3.2 Vertriebsrisikodefinitionen

In diesem Abschnitt liegt das Augenmerk auf einer Risikodefinition für den Vertriebsbereich. Dabei ist insbesondere das subjektive Risikoverständnis von Bedeutung, da es die Erwartung des Unternehmers oder der Unternehmung hinsichtlich des Eintretens eines bestimmten vertriebsrelevanten Sachverhaltes wider gibt. Im Rahmen dieser Arbeit soll als **Vertriebsrisiko**:

die Wahrscheinlichkeit des Nichteintretens eines zu einem bestimmten Zeitpunkt erwarteten Vertriebsziels (z.B. Absatzziel), das für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung auf einem bestimmten Markt erzielt werden soll, verstanden werden.

Die Vertriebs- und Absatzrisiken können in diese wesentlichen Risiken untergliedert werden:

#### 3.2.1 Erfüllungsrisiko

Das Erfüllungsrisiko kennzeichnet die Gefahr, dass von potenziellen Kunden nachgefragte Produkte nicht produzierbar sind oder dass diese Produkte nicht in der gewünschten Menge bereitgestellt werden können (entgangene Gewinnchance oder Verluste aus bereits angenommenen Aufträgen).<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Renn (2002), S. 75 ff.

<sup>14</sup> Götze, Henselmann, Mikus (Hrsg), (2001), S. 5 f. und vgl. Rogler (1999), S. 235 ff..

### 3.2.2 Verkaufsrisiko und verkaufsrisikopolitische Maßnahmen

Beim Vertrieb von Produkten, die auf Lager produziert werden, besteht das Risiko des Nicht-Absetzens an den Verbraucher (Verkaufsausfallrisiko). Zu dieser Risikogruppe zählen auch *Verkaufsmengen- und Verkaufsqualitätsrisiken, Verkaufspreis- und Verkaufszeitrisiken*.<sup>15</sup>

### 3.2.3 Lagerrisiko und Transportrisiko

Dieses Risiko beinhaltet den Verlust oder Untergang von Waren/Produkten bei einer Lagerung. Zudem werden hier die Transportrisiken, die entstehen, wenn die Ware an den Endverbraucher geliefert wird, miterfasst.<sup>16</sup>

### 3.2.4 Zahlungsrisiko und zahlungsrisikopolitische Maßnahmen

Zu dieser Risikokategorie zählen beispielsweise:

- das Forderungsausfallrisiko (Zahlungsausfallrisiko, Zahlungsmängelrisiko, Zahlungszeitrisiko, aber auch das Abnehmerisiko bei der Übergabe) und
- die Wechselkursvolatilitäten (Währungsrisiken).<sup>17</sup>
- 

### 3.2.5 Produkthaftungsrisiko und Produkthaftungsrisikopolitische Maßnahmen

Nachdem Produkte durch die Kunden bezahlt sind, sieht sich das verkaufende Unternehmen weiteren Risiken gegenübergestellt, z.B.: vertraglichen (Gewährleistung, Garantie) und/oder gesetzlichen (Schadenersatzpflichten, Produkthaftungsgesetz) Produkthaftungsrisiken.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Rogler (1999), S. 240 ff.

<sup>16</sup> Götze, Henselmann, Mikus (Hrsg), (2001), S. 5 f. und vgl. Rogler (1999), S. 224 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Rudolf, Schäfer (2005), S. 138 und Vgl. Rogle (1999), S. 240 ff.

<sup>18</sup> Götze, Henselmann, Mikus (Hrsg), (2001), S. 5 f. und vgl. Rogler (1999), S. 233 ff.



### 3.2.6 Externe Risiken sowie sonstige Risiken

Unter externe Risiken fallen insbesondere Risiken, die sich aus Umwelteinflüssen ergeben, die wenig bis gar nicht durch das Vertriebsunternehmen abgedeckt werden können (z.B. Diebstahl, Blitzeinschlag).

Sonstige Risiken umfassen Risiken, die durch die bereits aufgeführten Kategorien nicht mitbestimmt sind, z.B. Risiken im Umgang mit der eigenen Marke (Brand). Eine gute Marke ist ein fundamentaler Renditebringer eines Unternehmens. Beispielsweise erwirtschaftete der Multimarkenkonzern Unilever mit seinen stärksten Marken (aus seinem eigenen Portfolio) ca. 85% seiner Gesamterlöse.<sup>19</sup> Ein sonstiges Risiko besteht daher in einer Markenschädigung. Meist ist diese Sicherheitslücke das Ergebnis eines falschen Markenbewusstseins und Markenverständnisses. Potentielle Gefahrenfelder sind gerade typische Marketing-Mix-Schwerpunkte, wie beispielsweise: Produkt/Sortiment, Preis, Distribution, Design und Werbung.

United Colors of Benetton schockte seine eigenen Kunden z.B. mit der Werbeaktion „Bosnischer Soldat“, in der mit Blut beschmierte „uniformähnliche“ Kleidung mit dem typischen Marken-Logo von United Colors of Benetton gezeigt wurde. United Colors of Benetton erfuhr nach dieser Werbekampagne einen deutlich spürbaren Umsatzrückgang<sup>20</sup>, allerdings darf dem gegenüber der gesteigerte Bekanntheitsgrad nicht außer Betracht bleiben. Vertriebsrisiken sind also nicht immer einfach auszumachen und zu vermeiden, sondern sie sind oftmals sogar hausgemachte Gefahren, die durch ein erfolgreiches Risikomanagement deutlich verringert werden können.

## 4. Exkurs: Verhältnis von Marketing und Vertrieb

Das Hauptaugenmerk der Absatzpolitik eines Unternehmens liegt einerseits auf den Kundenwünschen und Bedürfnissen, andererseits jedoch stark auf der Gewinnmaximierung. Um der Komplexität dieser Aufgabe Rechnung zu tragen, werden in den meisten Unternehmen die einzelnen Teilaufgaben zerlegt und

<sup>19</sup> Vgl. Romeike, Finke (Hrsg.) (2003), S. 117 f.

<sup>20</sup> Vgl. Romeike, Finke (Hrsg.) (2003), S. 134 f.

speziellen Funktionsbereichen zugeordnet. In vielen Unternehmen geschieht dies in den Bereichen Marketing und Vertrieb.<sup>21</sup>

Marketing und Vertrieb stehen zueinander in einem ausgesprochen schwierigen Verhältnis. Spielte der Vertrieb früher hauptsächlich für die Entwicklung der Absatzwirtschaft eine Rolle, hat er mittlerweile auch Bedeutung für andere Funktionen im Unternehmen. Diesem Wandlungsprozess sind die Funktionsbezeichnungen im Betrieb nicht unbedingt gefolgt. Heute gibt es ein buntes Potpourri an nebeneinander stehenden Beziehungen von:<sup>22</sup>

- Vertrieb an der Stelle des Marketings, da in dessen Funktion die zentrale Bedeutung gesehen wird (diese Sichtweise ist heutzutage kaum haltbar);
- Vertrieb als übergeordnete Funktion des Marketings, welches sich hier nur mit der Absatzvorbereitung beschäftigt (auch diese Sichtweise ist praktisch unhaltbar);
- Vertrieb und Marketing als gleichberechtigte Funktionen, in denen der Vertrieb als Absatzdurchführung und Marketing als Absatzvorbereitung zu betrachten ist (ein Kompromiss, der sich durch Kompetenzdiskrepanzen in der Praxis äußert);

Für den weiteren Verlauf der Arbeit ist es wichtig, zwischen diesen, sich zum Teil auch widersprüchlichen Begriffen, durch eine eindeutige Definition innerhalb der Begriffsbestimmung eine klare Grenze zu schaffen.

In der Praxis ist es immer noch weit verbreitet, dass Marketing und Vertrieb „...als zwei unterschiedliche Tätigkeitsbereiche...“<sup>23</sup> aufgefasst werden und sie daher organisatorisch getrennt bleiben.

Gerade in Konsumgüterunternehmen sind dem Marketingbereich die strategische Konzeptentwicklung, die Marketingforschung und die Werbung zugeordnet, wohingegen dem Vertriebsbereich in der Praxis die Umsetzung der operativen

---

<sup>21</sup> Vgl. Haase (2006), S. 1.

<sup>22</sup> Vgl. Pepels (2002), S. 7 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Meffert, H., 1998, S. 153.

Konzepte, insbesondere dem Verkauf fertiger Produkte, der Verkaufsförderung und logistische Prozessabläufe anzurechnen sind. Diese strikte funktionale Trennung in der Unternehmenspraxis zeigt wiederum wie schwierig eine genaue Abgrenzung des Vertriebsbegriffs gegenüber dem integrierten Marketingkonzept in der gängigen Literatur ist.<sup>24</sup>

Im speziellen beinhaltet Marketing die Instrumente der Produktpolitik, der Identitätspolitik, der Programmpolitik, der Preispolitik, der Konditionenpolitik, der Distributionspolitik, der Kommunikationspolitik und der Verkaufspolitik. Folglich umfasst Marketing den Einsatz des Marketing-Mix als Instrument zur bewussten Beeinflussung aller Vermarktungsbedingungen zur Erreichung qualitativer und quantitativer Zielvorstellungen innerhalb des Kundenkreises und gegebenenfalls darüber hinaus (deren Kunden) durch Nutzenstiftung.<sup>25</sup>

Die Distributionspolitik ist die gestaltende Funktion des logistischen und akquisitorischen Flusses von Waren, monetären Mitteln und Informationen zwischen Anbietern und Nachfragern, im speziellen das Absatzkanalmanagement. Der Verkauf ist die Bezeichnung für die direkte Stimulierung, Einleitung und Abwicklung des Tauschvorganges zwischen Anbieter und Nachfrager, im Fokus steht also die Transaktion.<sup>26</sup>

Der Vertrieb umfasst, „... *alle Funktionen und Tätigkeiten, Strukturen und Abläufe Methoden und Systeme zur Leistungsverwertung.*“<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Ahlert (1998), S. 152 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Pepels (2002), S. 7 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Pepels (2002), S. 7 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Winkelmann (2006), S. 2.



Abbildung 3 Verhältnis von Marketing und Vertrieb<sup>28</sup>

Gegenständlich wird Marketing als Funktionsbereich definiert, der für die Initiierung, Konzeption, Steuerung und Kontrolle der in einem Unternehmen ablaufenden Marketingmaßnahmen verantwortlich ist. Wohingegen der Vertrieb als Teilbereich definiert wird, dessen Handlungsschwerpunkt darauf abzielt Kundenbeziehungen herzustellen, zu entwickeln und auszubauen.<sup>29</sup>

## 5. Vertriebsprozess

Im folgenden Abschnitt findet eine detaillierte Darstellung eines typischen Vertriebsprozesses statt, um anschließend anhand eines ausgewählten Teilprozesses Vertriebsrisiken zu identifizieren und zu bewerten.

<sup>28</sup>[https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Verh%C3%A4ltnis\\_von\\_Marketing\\_und\\_Vertrieb.jpg](https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Verh%C3%A4ltnis_von_Marketing_und_Vertrieb.jpg)

<sup>29</sup> Vgl. Haase (2006), S. 1



**Abbildung 4 Vertriebsprozess - Prozessebenen<sup>30</sup>**

Die Abbildung 4 zeigt drei Prozessebenen. Als übergeordnete Ebene ist der Hauptprozess „Vertrieb im Industrieunternehmen“ gekennzeichnet. In der Teilprozessebene sind die Prozesse Kundenakquise, Überprüfung Kundenanfrage, Angebotserstellung, Kontraktabwicklung, Datenübermittlung und Projektabschluss/ Gewährleistung angeordnet. Für die vollständige Prozessansicht muss ebenfalls die Subprozessebene in die Betrachtung einfließen. Aufgrund der notwendigen Prozessübersicht wurden nur exemplarisch Subprozesse ausgewählt.

In der gegenständlichen Arbeit wird ein Hauptaugenmerk auf den Teilprozess „Angebotserstellung“ gerichtet. Erläuterungen hinsichtlich des Risikomanagements nach ISO 31000 werden dennoch am gesamten Vertriebsprozess vorgenommen. Zielsetzung ist es, Ansatzpunkte zu erlangen, um das Risikomanagement im Vertrieb effektiver und effizienter auszurichten. Hauptsächlich bedeutet dies, Risiken schneller zu identifizieren und somit Chancen, die sich dem Unternehmen durch unerwartete Situationen eröffnen, besser wahrnehmen zu können.

<sup>30</sup> [https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Vertriebsprozess\\_im\\_Industrieunternehmen.jpg](https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Vertriebsprozess_im_Industrieunternehmen.jpg)

## **6. Methodisches Vorgehen – Grundlagen**

### **6.1 Risikomanagement – Ansätze, Techniken und Methoden**

#### **6.1.1 Ansätze**

Risikomanagement-Ansätze unterscheiden sich vor allem im Ausgangspunkt der Methodik und bei den angewendeten Techniken zur Identifikation und Bewertung von Risiken.

##### **6.1.1.1 Top-Down-Ansatz**

Der Ausgangspunkt beim Top-Down-Ansatz ist die Strategie des Unternehmens. Er verläuft vom Groben zum Detail, von der strategischen zur operativen Betrachtungsebene.

Ihm zugrunde liegt die übergeordnete Perspektive der Geschäftsleitung auf die gesamte Risikoexposition des Unternehmens. Risiken von strategischer Bedeutung wie zum Beispiel die Substitution der Zahnbürsten durch chemische Stoffe oder die Konzentration der Lieferanten von Kunststoffgranulat werden zuerst von der obersten Geschäftsführung identifiziert und bewertet. Ihre Sichtweise entscheidet, welche Risiken von internen oder externen Spezialisten vertieft untersucht werden.

##### **6.1.1.2 Bottom-Up-Ansatz**

Der Bottom-Up-Ansatz startet auf operativer Ebene mit Fragen zu technischen und organisatorischen Risikodetails. Dabei werden die Sichtweisen von möglichst vielen Mitarbeitenden unterschiedlicher Stufen und Unternehmensbereiche eingeschlossen. Die Konsolidierung dieser Risiken zeigt, welche Gefahren auf oberster Unternehmensstufe diskutiert werden müssen. Der Entscheid des methodischen Vorgehens ist ein Grundsatzentscheid, der zu Beginn der Implementierung von Risikomanagement gefällt werden muss.

#### **6.1.2 Techniken der Risikoidentifikation**

Die Risikoidentifikation ist in der Wissenschaft ein bereits gut erforschtes Gebiet. Es gibt eine Vielzahl von Techniken, welche eine möglichst vollständige Erfassung aller Gefahrenquellen, Störpotenziale und Schadensursachen eines Unternehmens

bezwecken. Risiken können grundsätzlich durch kreativ-intuitive oder analytisch-strukturierte Techniken identifiziert werden.

#### 6.1.2.1 Kreativ-intuitive Techniken

Kreativ-intuitive Techniken stützen sich auf die subjektive Wahrnehmung von Personen und fördern unbewusstes, originelles Denken. Typische Vertreter sind das Brainstorming, das Brainwriting, die Delphi-Methode, Interviews und die Synektik.

Bei den kreativ-intuitiven Techniken, bei denen die spontane Eingebung zu einem Ergebnis führt, spielt der Faktor Mensch eine entscheidende Rolle. Jede Person nimmt Risiken unterschiedlich wahr, abhängig von ihrer Herkunft und den bisherigen Erfahrungen. Je nach Ausprägung der gesammelten Erfahrungen werden Risiken vermehrt eingegangen oder vermieden. Dieses Streben nach einem Ausgleich von positiven und negativen Erfahrungen hat Adams (1995) als „Risikothermostat“<sup>31</sup> beschrieben.

#### 6.1.2.1 Analytisch-strukturierte Techniken

Analytisch strukturierte Techniken hingegen basieren auf vordefinierten Wegen zur Lösungsfindung durch rationale, objektive Denkprozesse. Beispiel dafür sind Checklisten, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA), die Netzplantechnik, die Ereignisbaumanalyse und das Ursachen- Wirkungs-Diagramm.

Der morphologische Kasten nimmt eine spezielle Rolle ein, da die Struktur des Vorgehens vorgegeben ist und trotzdem der freie Lösungsfindungsprozess gefördert wird. Diese Technik wird häufig in Forschungs- und Entwicklungs-Abteilungen von Industrieunternehmen bei der Produktentwicklung angewendet.

#### 6.1.3 Methoden der Risikobewertung

Bei der Risikobewertung wird grundsätzlich zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden.

---

<sup>31</sup> Vgl. Adams, J. (1995): Risk, UCL Press, London

#### 6.1.3.1 Quantitative Methoden

Die Quantifizierung von Risiken hat im Finanzsektor eine lange Tradition. Technische Fortschritte in der Rechenleistung heutiger Computer haben dazu geführt, dass komplexe statistische Berechnungen und Auswertungen durchgeführt werden können. Die Verwendung quantitativer Methoden ist aber nur dann sinnvoll, wenn ausreichend objektive, numerische Daten vorhanden sind, welche eine statistische Auswertung ermöglichen. Risiken, welche sich quantitativ sehr gut beschreiben lassen, sind beispielsweise Unfälle beim Autofahren oder Flugzeugabstürze. Es sind umfangreiche Statistiken vorhanden, welche diese Risiken fassbarer machen. Typische Vertreter dieser Methoden im Risikomanagement sind: Value-at-Risk, Capital Asset Pricing Model und Monte-Carlo-Simulation.

Es existieren zwei Arten von Risiken, bei denen das historische Datenmaterial fehlt, mit dem die Risiken durch quantitative Methoden berechnet werden können:

- Risiken mit extrem geringer Eintretenswahrscheinlichkeit, jedoch enormen Konsequenzen: Typische Beispiele derartiger Risiken sind ein Super-Gau in einem Nuklear- Kraftwerk oder die Anschläge vom 11. September 2001.
- Risiken, welche als Folgeerscheinung zu anderen Risiken auftreten: Die Krebserkrankungen aufgrund der Katastrophe von Tschernobyl oder die Traumatisierung der Amerikaner nach dem 11. September 2001 gehören in diese Risikoklasse. Eine Erhebung von aussagekräftigen Daten ist nahezu unmöglich.

#### 6.1.3.2 Qualitative Methoden

Qualitative Methoden hingegen beruhen primär auf individuellen und erfahrungsbezogenen Einschätzungen. Sie stützen sich auf subjektive, intuitive Informationen. Sie eignen sich vor allem für Risiken, bei denen keine entsprechende Datengrundlage vorhanden ist, oder wenn die zeitlichen Ressourcen zu knapp sind, um umfangreiche Daten zu erheben und auszuwerten. Eine Methode, welche sich vor allem in der Produktentwicklung durchgesetzt hat, ist die FMEA (Failure Mode and Effects Analysis). Dabei werden Risiken von Mitarbeitenden mit einem vertieften



Wissensstand identifiziert und anhand diskreter Skalen qualitativ bewertet. Im Weiteren sind heutzutage Expertenschätzungen in der Praxis weit verbreitet. Auch sie beruhen auf subjektiven Einschätzungen und sind den qualitativen Methoden zuzuordnen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zu Beginn des Risikomanagementprozesses der Ausgangspunkt der Methodik zu wählen, die Techniken innerhalb der Risikoidentifikation und die Methode der Risikobewertung zu definieren sind.

Welcher Ausgangspunkt kombiniert mit welcher Technik zur Risikoidentifikation und welcher Methode zur Risikobewertung sich für mittelständische Unternehmen besonders gut eignet, wurde bisher ungenügend erforscht. <sup>32</sup>

An dieser Stelle ist nochmals Abbildung 1 in Erinnerung zu rufen:

---

<sup>32</sup> <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:31009/eth-31009-02.pdf> ; S.7 - 10

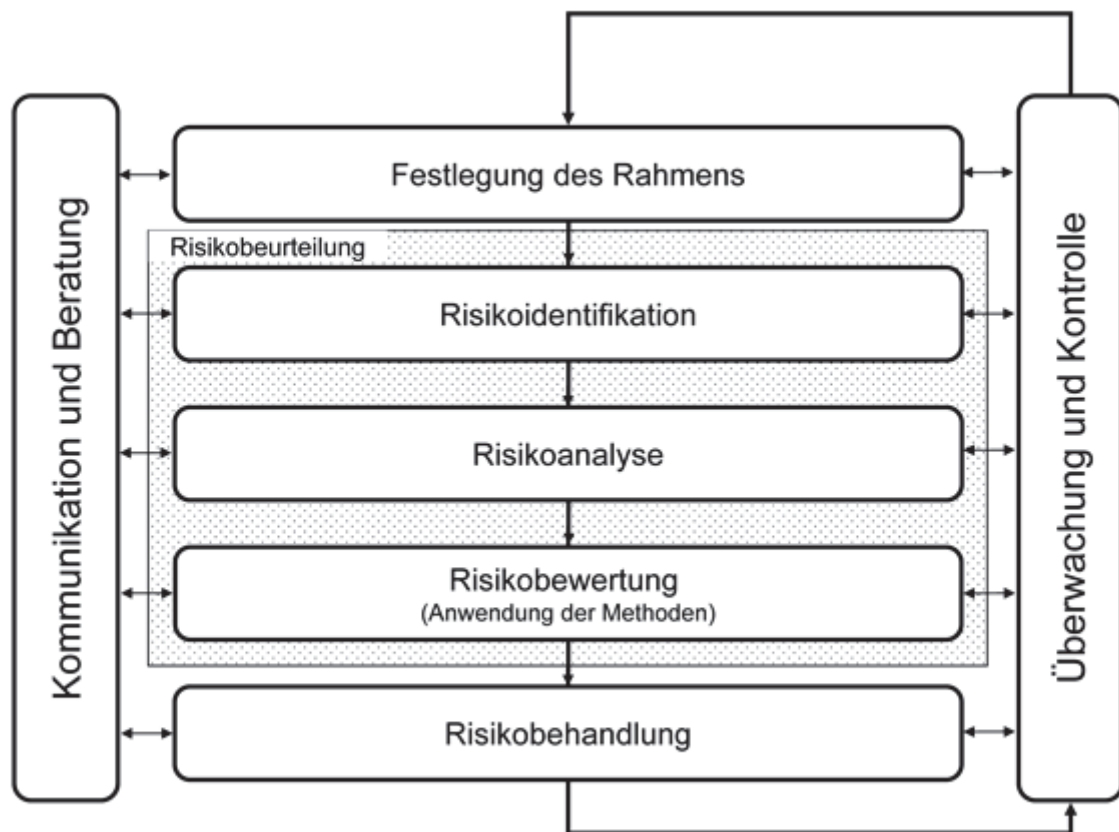


Abbildung 2 Risikobetrachtung nach ISO 31000:2010<sup>33</sup>

## 7. Risikomanagement nach ISO 31000

### 7.1 Einleitung

Bevor es zur Erarbeitung des Risikomanagement-Prozesses im Vertrieb kommt, werden zuvor die typischen Merkmale des Risikomanagements nach ISO 31000 dargestellt.

Hierbei handelt sich um einen Top-down-Ansatz. Der Standard ISO 31000 bildet ein Gesamtkonzept für ein integriertes Risikomanagement im Unternehmen.

Die Norm ISO 31000 ermöglicht es, die notwendigen Grundsätze, Organisationen und Prozesse im Risikomanagement ganzheitlich und präzise abzubilden. Des Weiteren können Unternehmen regionale und landesspezifische Gesetzesvorgaben einbinden und erreichen somit eine zielgerichtete Anwendung des

<sup>33</sup> <http://www.risikomanagement-iso-31000.de/informationen/die-iso-31000/>

Risikomanagements im gesamten Unternehmen. Die verschiedensten Risiken mit einer Vorgehensweise zu bewältigen, das ist die Kernbotschaft der ISO-Norm 31000. Risikomanagement soll ein Managementprozess sein, welcher in bestehende Managementsysteme eingebaut werden kann. Generell steht jedem Unternehmen die Richtlinie ISO 31000 als Standard und demzufolge als Lösungsansatz zu Verfügung, um eigens ein international anerkanntes Risikomanagement im eigenen Unternehmen zu implementieren.<sup>34</sup>

Grundsätze, Risikomanagement-System und Risikomanagement-Prozess sind die drei Teilbereiche, die das Standardwerk ISO 31000 charakterisieren. Auszugweise werden im Anschluss die wichtigsten Grundsätze für das Risikomanagement nach ISO 31000 aufgeführt:<sup>35</sup>

- Es schafft Werte.
- Es ist ein integrierter Teil von Organisationsprozessen.
- Es ist Teil der Entscheidungsfindung.
- Es befasst sich ausdrücklich mit der Unsicherheit.
- Es ist systematisch, strukturiert und zeitgerecht.
- Es stützt auf die besten verfügbaren Informationen ab.
- Es ist maßgeschneidert.
- Es berücksichtigt Human- und Kulturfaktoren.
- Es ist transparent und umfassend.
- Es ist dynamisch, iterativ und reagiert auf Veränderungen.
- Es erleichtert kontinuierliche Verbesserung und Verstärkung der Organisation.

Im Risikomanagement-System spiegelt sich die Ausrichtung des Risikomanagements, welche in der Politik der Organisation verfasst ist, wider. Mit dem Einfluss der Politik des Risikomanagements steuert das Risikomanagement-System die Einbindung aller Prozesse und Ressourcen, bildet alle Verantwortlichkeiten ab und stellt somit die Kommunikation an interne sowie externe Adressaten sicher. Die entscheidende Frage nach dem „Wie“ stellt sich unmittelbar zwischen Plan und Umsetzung. Alle Regeln und Richtlinien, gesetzliche Vorschriften

---

<sup>34</sup>Vgl. [http://www.oat.ethz.ch/education/Autumn\\_term\\_09Material\\_on\\_Psychological\\_Aspects/mq\\_2009\\_01\\_bruehwiler.pdf](http://www.oat.ethz.ch/education/Autumn_term_09Material_on_Psychological_Aspects/mq_2009_01_bruehwiler.pdf)

<sup>35</sup> Vgl. [http://www.qm-aktuell.de/downloads/mq\\_05\\_08\\_s26-27\\_v.pdf](http://www.qm-aktuell.de/downloads/mq_05_08_s26-27_v.pdf)

sowie das allgemeine Risikoverständnis der Unternehmensführung müssen zwingend in der Umsetzung des Risikomanagements berücksichtigt werden.<sup>36</sup>

Nach der Umsetzung ist im Risikomanagement-System die Bewertung vorgesehen. Inhalt dieser Leistungsbewertung ist es, das Risikomanagement im Unternehmen auf seine Wirksamkeit zu prüfen. Dies kann sich in einer qualitativen und quantitativen Leistungsbewertung einzelner Faktoren äußern.

Eintretende Abweichungen bei der Bewertung werden zeitnah in das Risikomanagement eingebettet. Im Risikomanagement-System ist somit ein ständiger Abgleich gewährleistet.

Direkt verbunden mit der Umsetzung des Risikomanagement-Systems ist der dritte Teilbereich der Standardnorm ISO 31000. Gestützt wird der Prozess von den elementaren Säulen Risikokommunikation und Beratung und Risikoüberwachung und Kontrolle. Für die Zuverlässigkeit des Risikomanagements ist es von besonderer Wichtigkeit, dass die ständige Kommunikation zu internen beziehungsweise externen Stakeholdern gewährleistet ist. Ebenso wichtig wie die Kommunikation ist die permanente Prüfung der potentiellen Risiken. Im Kern des Risikomanagement-Prozesses gibt es fünf aufeinander folgende Phasen. Beginnend mit der Erstellung des Zusammenhangs kommt es zur Erarbeitung der Risikokriterien. Mit Hilfe dieser Kriterien findet im späteren Verlauf eine Einstufung und Bewertung potentieller Gefahren statt. Eine anschließende Risikoidentifikation stellt die Ursachen und Auswirkungen ins Verhältnis.<sup>37</sup>

In der darauf folgenden Risikoanalyse werden die Risiken nach einer möglicher Eintrittswahrscheinlichkeit oder dem Schadensfolgesausmaß untersucht, um in der Risikobewertung die Tragbarkeit der Risiken einzuschätzen. Ist das Risiko nicht tragbar, dann gilt es mittels der Risikobewältigungsstrategien Vermeidung, Verminderung, Überwälzung und Übernahme den Schaden so gering wie möglich zu halten.<sup>38</sup>

Ein umfassender Top-down-Ansatz, Führungsaufgabe Risikomanagement und allgemeingültige Basisnorm stellen die drei wesentlichen Merkmale der ISO 31000 dar. Diese Norm des Risikomanagements grenzt keinerlei Teilgebiete einer

---

<sup>36</sup> Vgl. [http://www.qm-aktuell.de/downloads/mq\\_05\\_08\\_s26-27\\_v.pdf](http://www.qm-aktuell.de/downloads/mq_05_08_s26-27_v.pdf)

<sup>37</sup> Vgl. [http://www.qm-aktuell.de/downloads/mq\\_05\\_08\\_s26-27\\_v.pdf](http://www.qm-aktuell.de/downloads/mq_05_08_s26-27_v.pdf)

<sup>38</sup> Vgl. [http://www.qm-aktuell.de/downloads/mq\\_05\\_08\\_s26-27\\_v.pdf](http://www.qm-aktuell.de/downloads/mq_05_08_s26-27_v.pdf)

Unternehmung aus. Beispielsweise steht neben der Produktsicherheit oder dem Finance-Reporting auch die Arbeitssicherheit in dem Unternehmen im Focus der ISO 31000.

Mit Hilfe des Top-down-Ansatzes werden alle erdenklichen Risiken mit in die Betrachtung mit einbezogen. Durch den Einsatz von ISO 31000 sollen die Teilgebiete weitestgehend gestärkt werden, demzufolge wird weiterhin das Hauptaugenmerk auf die Ziele und die damit verbundenen Chancen und Risiken eines Unternehmens gerichtet. Der Top-down-Ansatz der ISO 31000 lenkt das Risikomanagement im Unternehmen nicht nur in Richtung strategischer Ebene, sondern betrachtet auch Risiken auf der operativen und prozessualen Ebene. Dieser Ansatz kann nur gewährleistet werden, wenn die zuvor beschriebenen Säulen des Risikomanagement-Prozesses gleichermaßen von der Leitung durchgeführt werden. Wie bereits erwähnt, wird ISO 31000 als Führungsaufgabe betrachtet.



**Abbildung 5 Deming-Kreis<sup>39</sup>**

Der Deming-Kreis verdeutlicht, dass das Risikomanagement nicht mehr nur die Risikobeurteilung beinhaltet, sondern vielmehr den ganzheitlichen Rahmen von Planung, Umsetzung, Bewertung bis hin zur Verbesserung umfasst.<sup>40</sup>

Als Basisnorm wird das Risikomanagement nach ISO 31000 beschrieben, da sie wie bereits erwähnt wurde, unternehmensspezifische Risikomanagementnormen und regionale und landesspezifische Gesetzesvorgaben in das Risikomanagement-System einfließen lässt. In der ISO 31000 sind zum einen Grundsätze verankert und zum anderen prägt es den typischen Risikomanagement-Prozess. Für ein

<sup>39</sup> Vgl. <https://borisgloger.com/wp-content/uploads/2011/08/demingcycle.png?39677a>

<sup>40</sup> Vgl. [http://www.oat.ethz.ch/education/Autumn\\_term\\_09/Material\\_on\\_Psychological\\_Aspects/mq\\_2009\\_01\\_bruehwiler.pdf](http://www.oat.ethz.ch/education/Autumn_term_09/Material_on_Psychological_Aspects/mq_2009_01_bruehwiler.pdf)

wirkungsvolles Risikomanagement im Unternehmen gilt es nun die Grundsätze mit dem prozessorientierten System in Übereinstimmung zu bekommen.<sup>41</sup>

Eine Möglichkeit besteht darin, dass man die Unternehmensprozesse in eine prozessorientierte Führungsstruktur aufbaut, da das Risikomanagement nach ISO 31000 als Führungsaufgabe betrachtet wird. Die prozessorientierte Führungsstruktur könnte sich möglicherweise wie folgt gliedern: Übergeordnet anzusiedeln sind die Führungsprozesse, hier stehen strategische Entscheidungsfindungen im Mittelpunkt und diese greifen direkt in die Ressourcenprozesse und indirekt in die Hauptprozessebene sowie in die Unterstützungsprozesse. In den Führungsprozessen sind das strategische Management, das Informationsmanagement sowie das Risikomanagement anzufinden. Inhalte der Ressourcenprozesse sind Faktoren wie beispielsweise Kapital, Mitarbeiter, Infrastruktur oder Wertschöpfungspartner. Die Hauptprozessebene bildet den gesamten Wertschöpfungsprozess ab. Unterstützungsprozesse definieren sich in interne/ externe Kommunikation, Controlling und Qualitätsmanagement. Alle vorgestellten prozessorientierten Ebenen der Führungsstruktur stehen miteinander in Verbindung und werden ständig mit Informationen seitens interner und externer Adressaten versorgt. Durch die Vernetzung der Unternehmensprozesse mit dem Risikomanagement-Prozess wird ein wirkungsvolles Risikomanagement erlangt und somit auch zur Führungsaufgabe im Unternehmen.<sup>42</sup>

Im Kapitel 3.1 wurde der Risikobegriff theoretisch erörtert. Wie dargelegt ist das Verständnis von Risiko im Unternehmen nicht immer klar definiert. Mit Hilfe der ISO Norm des Risikomanagements konnte eine standardisierte Auslegung des Begriffs erarbeitet werden. Wird Risiko aus Sicht des Unternehmens betrachtet, beinhaltet es die Ungewissheit im Bezug auf die Zielerreichung. In der ISO 31000 wird das Risikomanagement als Chancenmanagement interpretiert. Diese Deutung resultiert daraus, dass das Zielmanagement in der Politik der Organisation verankert ist, die wiederum direkt auf das Risikomanagement Einfluss nimmt. Im Risikomanagement findet generell eine negative Betrachtung statt. Hierbei handelt es sich um Schaden oder Verlust im Unternehmen, der eintritt, wenn die Zielstellung nicht erreicht werden

---

<sup>41</sup> Vgl. [http://www.oat.ethz.ch/education/Autumn\\_term\\_09/Material\\_on\\_Psychological\\_Aspects/mq\\_2009\\_01\\_bruehwiler.pdf](http://www.oat.ethz.ch/education/Autumn_term_09/Material_on_Psychological_Aspects/mq_2009_01_bruehwiler.pdf)

<sup>42</sup> Vgl. [http://www.oat.ethz.ch/education/Autumn\\_term\\_09/Material\\_on\\_Psychological\\_Aspects/mq\\_2009\\_01\\_bruehwiler.pdf](http://www.oat.ethz.ch/education/Autumn_term_09/Material_on_Psychological_Aspects/mq_2009_01_bruehwiler.pdf)

konnte.

Beim Chancenmanagement hingegen treten die Zielvorgaben ein, somit werden möglichen Gewinne und Nutzenpotentiale in Betracht gezogen. Für ein wirkungsvolles Risikomanagement im Unternehmen dürfen nicht nur mögliche finanzielle oder technische Risiken analysiert, bewertet und bewältigt werden, sondern alle erdenklichen Risiken, die sich aus den Zielsetzungen des Unternehmens ergeben können.

Nach der Standardnorm ISO 31000 gibt es für einzelne Prozesse wie zum Beispiel im Vertrieb keinen eigens angelegten Risikomanagement-Prozess. Der Grundgedanke besteht darin, dass alle Risiken anhand der Zielstellungen des Unternehmens mit dem Risikomanagement-System nach ISO 31000 abgeleitet werden können. Sind die strategischen Ausrichtungen des Unternehmens, die Einstellungen von Entscheidungsträgern zu Risiken, die Risikostrategien, die Handhabung bei Interessenkonflikten sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert kann die Umsetzung im Risikomanagement-System erfolgen.

Im Bezug auf den Vertriebsprozess äußern sich die Ziele beispielsweise in den Parametern Absatzvolumen, Marktanteile, Kundenbindung und -gewinnung und Kundenzufriedenheit. Die festgelegten Zielausrichtungen und die dazugehörigen Informationen aus dem Bereich Vertrieb werden im PDCA-Zyklus (vgl. Abb. 5) von Plan zur Umsetzung weitergereicht. Direkt an die Schnittstelle Umsetzung ist der Risikomanagement-Prozess gekoppelt. Anhand der Zieldokumentation der Politik und der Ist-Situation im Unternehmensbereich, im Beispiel der Vertrieb, werden zunächst Zusammenhänge untersucht. Im Anschluss werden Abweichungen hinsichtlich ihrer Charakteristik geprüft. In dieser Phase werden Risiken oder Chancen identifiziert, die sich aus der vordefinierten Zielstellung ergeben. Darauf folgt die Analyse, Bewertung und Bewältigung.

Diese Phasen des Risikomanagement-Prozesses werden in den nachfolgenden Unterpunkten am Prozessbeispiel beschrieben. Da das Risikomanagement-System nach ISO 31000 auf den gesamten Geschäftsprozess eines Unternehmens projiziert ist, können ganzheitlich alle Zielsetzungen abgeglichen werden, um mögliche positive oder negative Zielabweichungen frühzeitig festzustellen und angemessene Bewältigungsstrategien anzuwenden. Das Managen von Risiken im Vertrieb kann unter dem Einsatz des Risikomanagement-Systems und des Risikomanagement-

Prozesses nach ISO 31000 noch effektiver und effizienter praktiziert werden.

## **7.2 Techniken, Verfahren und Instrumente**

Die Ausführungen im folgenden Kapitelunterpunkt sollen dazu dienen, Methoden sowie Instrumente zur Identifikation von Risiken näher zu verdeutlichen.

Exemplarisch wird aus dem Bereich des Vertriebes anschließend wiederum der Subprozess Angebotserstellung ausgewählt.

Vorab werden die Techniken und Instrumente der Risikoidentifikation kurz beschrieben. Im Anschluss daran werden die potentiellen Risiken in der Angebotserstellung aufgeführt. Für einen effizienten Risikomanagement-Prozess ist eine vollständige Identifikation der Risiken unumgänglich.

### **7.2.1 Risikoidentifikation**

Die Risikoidentifikation findet in allen Geschäfts-, Unterstützungs- sowie Managementprozessen Anwendung. Die Aufgabe der Risikoidentifikation ist es, aus den unternehmensspezifischen Zielstellungen Risiken aber auch Chancen abzuleiten.

Um die Funktion der Risikoidentifikation erfüllen zu können, müssen neben dem frühzeitigen Erkennen von Risiken auch ständig neue Risikosituationen erfasst werden. Viele Risiken sind den Unternehmen bekannt, dennoch muss fortlaufend darauf geachtet werden, dass die Informationsversorgung und -beschaffung der betroffenen Bereiche durch die Risikoeigner sichergestellt ist. Die Phase Risikoidentifikation beginnt zunächst mit der Definition und Erfassung von Einzelrisiken und den dazugehörigen Risikoeignern.<sup>43</sup> Inhalt dieser Risikoerfassung sind Risiken aus der strategischen und operativen Ebene. Risiken aus der strategischen Ebene sind auf die Verfehlung strategischer Unternehmensziele zurückzuführen. Aus der operativen Ebene resultierende Risiken nehmen Einfluss auf Ressourcen wie beispielsweise materielle und immaterielle Vermögenswerte. Zur Durchführung der Risikoidentifikation können die Unternehmen zahlreiche Techniken aus der Literatur – wie unter Punkt 6.2 bereits angeführt- verwenden.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 44

<sup>44</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 44



Auf einige für die Risikoidentifikation im Vertriebsbereich geeignete Techniken wird in der Folge näher eingegangen:

- Besichtigungen der risikobehafteten Bereiche: Unternehmensführung und Risikomanager informieren sich vor Ort beim Risikoeigner über mögliche Risiken in den Bereichen. Bei Schwachstellen in Prozessen können so Gegensteuerungsmaßnahmen gezielt in dem Risikomanagement-Prozess hergeleitet werden und in der fortlaufenden Verbesserung des Risikomanagement-Systems einfließen.
- Beobachtungen von Statistiken: Vergangenheitsbasierte Vergleichsdaten können in einer Analyse den Ist-Daten hinzugefügt werden. Möglicherweise lassen sich hieraus Risikosituationen ableiten.
- Fehlerbaumanalyse: Ermöglicht Rückschlüsse über das Systemverhalten und derer Risikoereignisse. Risiken und deren Ursachen werden in dieser Analyse hinsichtlich ihrer zusammenhängenden Ursachen untersucht. Dadurch kann quantitativ die Wahrscheinlichkeit eines Systemausfalls ermittelt werden. Innerhalb von vier aufeinanderfolgenden Schritten lassen sich potentielle Schäden vermeiden. Schritt Eins beinhaltet die Betrachtung der Problemstellung. Nach der Definition der unerwünschten Situation folgt im Schritt Zwei die Ursachenforschung sowie die Erarbeitung eines Fehlerbaums. Alle Abzweigungen sollen jede erdenkliche Situation beschreiben. Später wird im dritten Schritt die qualitative Auswertung vorgenommen, um anhand dieser Informationen Risiken zu identifizieren. Im letzten Schritt wird eine quantitative Auswertung vorgenommen. Abschließend nimmt ein zuvor gebildetes Team die Bestimmung der möglichen Eintrittswahrscheinlichkeit vor.
- Checklisten: Hiermit kann kontrolliert werden, inwiefern die auflisteten Kriterien abgeglichen wurden. Diese Checklisten dienen lediglich zur Unterstützung anderer Instrumente und Methoden.<sup>45</sup>
- Input-Output-Analysen: Diese Methode der Risikoidentifikation untersucht alle Lieferbeziehungen auf Risikopotentiale, die ein Unternehmen eingehen kann. Industrieunternehmen nehmen in der Regel Beziehungen zu Lieferanten,

---

<sup>45</sup> Vgl. Wolf (2009), S. 44 ff

innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Abnehmern auf.<sup>46</sup>

- Flow-Chart-Analysen: Mit Hilfe dieses Instruments der Risikoidentifikation werden Zusammenhänge geprüft, ob Risiken eines Prozesses beispielsweise in der Angebotserstellung auf andere Teile des Geschäftsprozesses Auswirkung haben.<sup>47</sup>
- Fehlermöglichkeits- und Fehlereinflussanalysen: Ein Team mit bereichsübergreifenden Kompetenzen untersucht Prozesse, Systeme oder Produkte auf potentielle Zielverfehlungen und leitet daraus ganzheitliche Risiken ab. Unternehmen haben so die Möglichkeit, Zusammenhänge anhand von Ursachen und Wirkungen einzelner Risiken zu erlangen.<sup>48</sup>
- Das Instrumentarium für die Identifikation der Risiken aus den strategischen Bereichen kann sich zum Beispiel in den Methoden und Instrumenten Früherkennungssysteme, Brainstorming, Brainwriting und Szenario-Technik wieder finden.<sup>49</sup>
- Frühwarnsysteme: In der Fachliteratur wird das Frühwarnsystem als Informationssystem mit drei Entwicklungsstufen verstanden. Das Frühwarnsystem kann im Unternehmen sowohl Risiken der operativen Ebene als auch der strategischen Ebene identifizieren. In der vorliegenden Arbeit ist das Einsatzgebiet des Frühwarnsystems im strategischen Bereich abgesteckt, da die dritte Stufe der Entwicklung - Frühaufklärung - alle Aufgabeninhalte abhandelt. Die erste Stufe befasst sich mit der frühzeitigen Ortung potentieller Bedrohungen. Mit der zweiten Entwicklungsstufe folgt dann die Einbeziehung der Chancen in die Betrachtung. Die abschließende Entwicklungsstufe steht zuzüglich zur ersten und zweiten Stufe für die Erarbeitung von Gegensteuerungsmaßnahmen.<sup>50</sup>
- Brainstorming: Die unterstützende Methode zur Risikoidentifikation ist durch keine vorgegebenen Abläufe beschrieben. Charakteristisch ist jedoch, dass die Teilnehmer ein großes Spektrum einzelner Kompetenzbereiche abbilden.

---

<sup>46</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 46

<sup>47</sup> Vgl. Wolf (2009), S. 45

<sup>48</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 46

<sup>49</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 46

<sup>50</sup> Vgl. Wolf (2009), S. 52ff

Diese Form des Zusammentreffens soll bei den Teilnehmern Kreativität wecken, um Störfaktoren aufzudecken.<sup>51</sup>

- Brainwriting: Ebenfalls zu den Kreativitätstechniken gehört die schriftliche Form des Brainstorming. Die Teilnehmer aus dem interdisziplinären Team müssen anhand einer Aufgabenstellung innerhalb der vorgegebenen Zeit drei Ideen oder Lösungsansätze notieren. Im Anschluss daran werden in weiteren fünf Runden die Notizen den anderen Teilnehmern weitergereicht um drei neue Ansätze zu verfassen. Ziel dieses Zusammentreffens ist es, durch Angaben von anderen Teilnehmern inspiriert zu werden und so schnellstmöglich eine Lösung zu erarbeiten.<sup>52</sup>
- Szenario-Technik: Die Anwendung der Szenario-Technik zielt darauf ab, dass das Unternehmen Einblicke in zukünftige Situationen und Gegebenheiten erlangen kann. Unter Berücksichtigung verschiedener Rahmenbedingungen wird versucht, Annahmen möglicher Entwicklungsverläufe zu treffen. Zum einen ermöglicht diese Methode das Durchführen von Sensibilitätsanalysen und zum anderen erreicht man mit einer Prämissenkontrolle die notwendige Sensibilisierung, um das Risikobewusstsein zu stärken. Eine Szenario-Analyse ist eng mit der Aufgabenstellung gekoppelt. Die Untersuchung beginnt zunächst mit dem Abgrenzen des Analyse-Objekts. Im Anschluss daran werden empirisch Größen erhoben, die maßgeblichen Einfluss auf strategische Parameter haben. Aufgrund der differenzierten Entwicklungsverläufe aller erhobenen Einflussgrößen kann dann eine Szenario-Welt abgebildet werden. Alle Punkte am Rand des Szenario-Trichters stellen die Extrem-Szenarien dar. Zwischen den Extrem-Szenarien findet im Modell die reale Zukunft statt, welche auf potentielle Störfaktoren zu analysieren ist.<sup>53</sup>

Nach dem Identifizieren der Risiken müssen die Ergebnisse für die folgenden Phasen des Risikomanagement-Prozesses aufbereitet werden. Die einzelnen Risiken sollen auf mögliche Zusammenhänge sowie auf ihre Plausibilität geprüft

---

<sup>51</sup> Vgl. Wolf (2009), S. 52ff

<sup>52</sup> Vgl. Wolf (2009), S. 52ff

<sup>53</sup> Vgl. Wolf (2009), S. 52ff

werden. Für die darauffolgenden Phasen Risikobewertung und -behandlung ist es notwendig, alle Einzelrisiken in einem Risikoinventar zu systematisieren.<sup>54</sup>

Am Prozessbeispiel Angebotserstellung soll gezeigt werden, in welchem Umfang die Instrumente der Risikoidentifikation Anwendung finden.

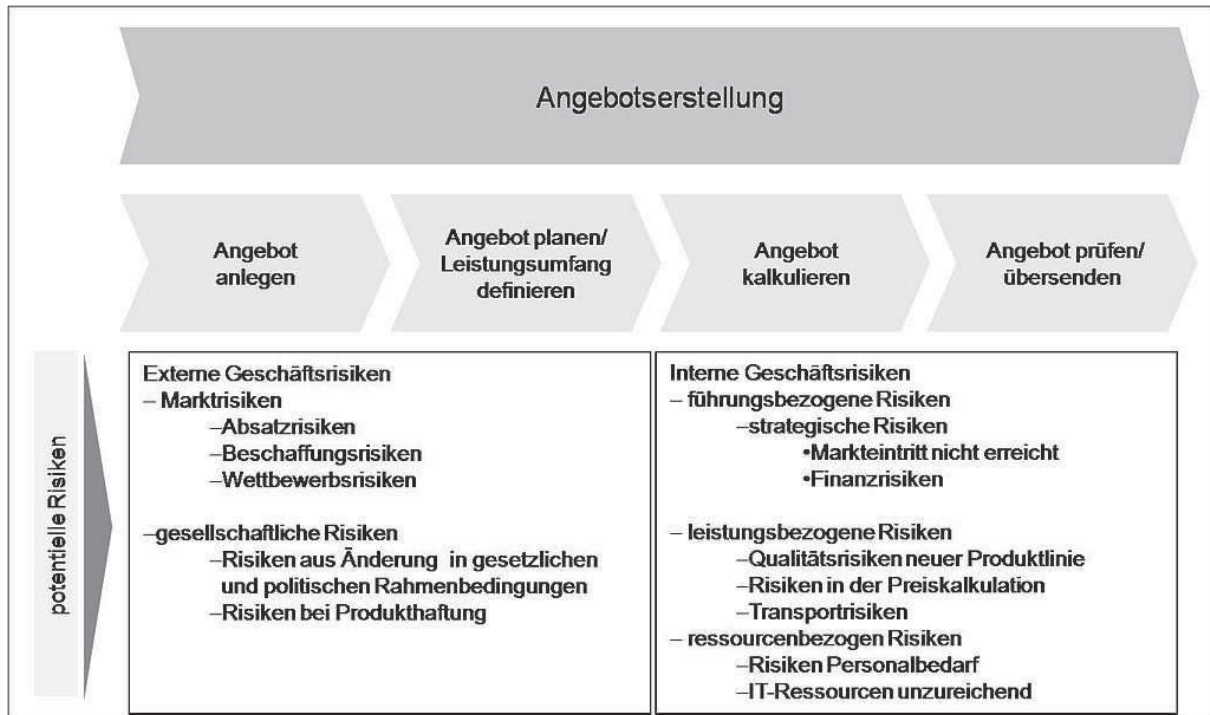


Abbildung 6 Prozessbeispiel-Angebotserstellung<sup>55</sup>

Anhand der Abbildung soll verdeutlicht werden, wie sich der Teilprozess Angebotserstellung aus den einzelnen untergeordneten Subprozessen Angebot anlegen, Angebot planen/ Leistungsumfang definieren, Angebot kalkulieren und Angebot prüfen und übersenden zusammensetzt.

Unter der Prozessdarstellung befindet sich eine systematisierte Aufstellung der potentiellen Risikofelder mit exemplarischen Risiken des Teilprozesses. Das beispielhafte Risikoinventar aus der Angebotserstellung enthält neben den Risiken aus der operativen Ebene auch Risiken aus der strategischen Ebene. Externe Geschäftsrisiken könnten im angebrachten Beispiel mit Hilfe der Szenario-Technik und der Frühwarnsysteme identifiziert werden. Unterstützend können auch noch Brainstorming und Flow-Chart-Analyse herangezogen werden.

<sup>54</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 46f

<sup>55</sup> Vgl. [https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Subprozess\\_Angebotserstellung.jpg](https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Subprozess_Angebotserstellung.jpg)

Zur Risikoidentifikation im Bereich der internen Geschäftsrisiken könnten die Instrumente Fehlerbaumanalyse, Szenario-Technik, Frühwarnsysteme und Fehlermöglichkeits- und Fehlereinflussanalysen zum Einsatz kommen. Beispielsweise für die Identifikation der ressourcenbezogenen Risiken benötigt man ein Instrument, welches die Eigenschaften besitzt, bereichsübergreifend Zielverfehlungen in Prozessen aufzudecken.<sup>56</sup>

### 7.2.2 Risikoanalyse und Risikobewertung

Der Risikomanagement-Prozess setzt sich, wie dargestellt, unter anderem aus den Phasen Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikobewertung zusammen. Da in der Literatur die Phase Risikoanalyse als Unterpunkt der Risikobewertung angesehen wird, findet in der vorliegenden Arbeit eine zusammenfassende Darstellung von Risikoanalyse und Risikobewertung statt.<sup>57</sup>

Ausgangspunkt einer Risikobewertung ist das systematische Erfassen aller identifizierten Risiken. Zu diesen Risiken werden in der Risikoanalyse/ -bewertung zusätzliche Informationen bezüglich Ursachen und Wirkungen sowie Angaben zur Eintrittswahrscheinlichkeit und zum Schadensfolgeausmaß erarbeitet. Ziel dieser Risikoanalyse/ -bewertung ist es, Informationstransparenz (für eine Verbesserung der Entscheidungsbasis des Managements) zwischen Ursachen und Wirkungen der Einzelrisiken herzustellen.<sup>58</sup>

Im folgenden Kapitel sollen die verschiedenen Verfahren zur Risikoermittlung aufgezeigt und diskutiert werden, um einen Überblick über die möglichen Methoden zur Risikobewertung im Vertriebsprozess zu geben. Risiken können nur gehandhabt werden, wenn sie im vorherigen Schritt als solche identifiziert worden sind. Das Ziel der Risikoermittlung liegt in einer frühzeitigen, kompletten, logischen und an den Ursachen ausgerichteten Risikoerfassung.<sup>59</sup>

Risiken lassen sich auf unterschiedlichste Art und Weise ermitteln, wobei in den wenigsten Fällen Datenbasis und Methodik zur Erstellung einer rein quantitativen

---

<sup>56</sup> Vgl. Wolf (2009), S. 45

<sup>57</sup> Vgl. Wolf (2009), S. 62

<sup>58</sup> Vgl. Filipiuk (2008), S. 46f

<sup>59</sup> Vgl. Seidel (2002), S. 62

Risikobewertung vorhanden sind. Daher ist es nicht verwunderlich, dass in der Praxis überwiegend Verfahren ihre Anwendung finden, die qualitativer Natur sind und somit eine beschreibende Risikoermittlung ermöglichen. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen es, weitere von der Gesetzgebung geforderte bzw. unternehmerisch sinnvolle, Untersuchungen mit quantitativem Charakter durchzuführen.<sup>60</sup>

#### 7.2.2.1 Bewertungsinstrumente für nicht-quantifizierbare Risiken

Es gibt in der Literatur eine Vielzahl von Verfahren zur Ermittlung qualitativer Risiken. Zur konkreten Nutzung eignen sich allerdings nur solche Verfahren, die sich:

- anhand von gültigen Standards und eingeleiteten Maßnahmen Szenarien in einem Schritt einer beschriebenen Risikoklasse zuordnen lassen,
- anhand von qualitativer Beurteilung den beiden Faktoren „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Ausmaß“ die Szenarien einer beschriebenen Risikoklasse zuordnen lassen,
- anhand eines Punktbewertungsverfahrens Szenarien einem numerischen Risikowert und damit einer Risikoklasse zuordnen lassen.<sup>61</sup>

Im Folgenden werden diese drei Verfahren vorgestellt und diskutiert. Sie sind ausreichend, um einen Überblick für die ein Unternehmen betreffenden Risiken zu geben. In vielen Fällen ist allerdings eine Ergänzung mit quantitativen Verfahren notwendig.

Die einfachste Form der Risikoermittlung besteht in einer qualitativen Risikoermittlung anhand beschriebener Risikoklassen. Diese ist nur für kleinere Unternehmen mit wenig bekannten Risiken geeignet. Hierbei lassen sich die Risiken in die Klassen hoch, mittel und gering einordnen, was ein rein subjektives, oft auch rein intuitives Vorgehen, beinhaltet. In diesem Falle wird eher auf das Verwenden von Hilfsgrößen zurückgegriffen, als auf die direkten Einflussgrößen, Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß. Bei diesem Verfahren wird anhand von Checklisten überprüft, ob die dem derzeitigen technischen Stand oder gesetzlichen Bestimmungen entsprechenden Maßnahmen vorhanden sind. Diese Verfahren

---

<sup>60</sup> Vgl. Gundel, Mülli, (2009); S. 56

<sup>61</sup> Vgl. Gundel, Mülli, (2009); S. 56

basieren auf der Grundlage, dass bei der Festlegung der Gesetzestexte durch Sachverständige oder den Gesetzgeber eine auf Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Ausmaß begründete Risikoermittlung durchgeführt wurde.<sup>62</sup>

Beispielsweise kann anhand von geltenden Hygienebestimmungen im Lebensmittelvertrieb überprüft werden, ob die in einem Transportunternehmen für Lebensmittel notwendigen Maßnahmen zur Vermeidung von Schmutz, regelmäßiges Wischen des Fußbodens, Reinigen der Arbeitsflächen, Einhalten der Kühlzeiten ordnungsgemäß eingehalten wurden. Je nach Erfüllungsgrad der vorher als wichtig erachteten Maßnahmen kann die Risikobewertung „Krankheitserreger in der Ware“ als gering, mittel oder hoch bestimmt werden.

Die Risikochecklisten sind aufgrund ihrer einfachen Handhabung das in der Praxis am häufigsten genutzte Instrument.<sup>63</sup> Grundsätzlich sind sie für jede Art von Risiko geeignet. Da die Checklisten weder über einen hohen Aggregationsgrad der Risiken verfügen bzw. nur eine geringe Anzahl an Einzelrisiken enthalten, können sie schlussendlich nur als Ausgangspunkt der Risikoidentifikation genutzt werden.<sup>64</sup> Durch die Ermittlung eines Erwartungswertes aus der Verbindung der beiden Kriterien Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß ergibt sich eine Erweiterung der eben beschriebenen Verfahren. Dieses bildet im Resultat den Schadenserwartungswert ab.<sup>65</sup>

Für die weiteren Steuerungsmaßnahmen bietet es sich an, die Daten in einer so genannten Risk Rating Matrix darzustellen. Hierdurch ergibt sich die Möglichkeit, die Einzelrisiken einer Unternehmenseinheit darzustellen. Dafür werden für die Eintrittswahrscheinlichkeit, wie auch für das Ausmaß Klassen gebildet, deren Verbindung innerhalb dieser Matrix als eine qualitative Form des Gesamtrisikos dargestellt zu einer einzelnen Gesamtgefährdung führt.<sup>66</sup> Für einen effektiven Nutzen dieser Methode ist es unerlässlich, die qualitativ beschriebenen Klassen zu definieren, sinnvoll für die Definition der Eintrittswahrscheinlichkeit wäre eine auf geschätzten Häufigkeiten basierende, z.B. Risiko, welches einmal im Jahr eintritt (häufig), Risikoeintritt bis zu einem mal in drei Jahren (möglich), innerhalb von 50

<sup>62</sup> Vgl. Gundel, Mülli, (2009); S. 56

<sup>63</sup> Vgl. Diederichs, Form, Reichmann, (2004) S. 191

<sup>64</sup> Vgl. Kremers, (2002), S. 79 f

<sup>65</sup> Vgl. Romeike, (2003), S. 180

<sup>66</sup> Vgl. Hölscher, (2002), S. 21



Jahren wird dieses Risiko nicht eintreten (unwahrscheinlich) Klassifizierung.

Demgegenüber gestaltet sich die Definition des Ausmaßes eher schwieriger, da nun auf die im Vorhinein definierten Schutzziele, den mit ihnen in Verbindung stehenden Schäden und deren Ausprägung eingegangen werden muss. Hierbei wird im Normalfall nur auf eine Schadensgröße (in der Regel Personenschäden) eingegangen, die anhand ihrer Schwere und nach der persönlichen Risikoeinstellung des Verantwortlichen für die Matrix bestimmt wird.<sup>67</sup>

Um ein verständlicheres Bild der bewerteten Risiken abzugeben hat es sich in der Praxis bewährt, die Ergebnisse der Risikobewertung in einem Koordinatensystem abzubilden, dessen Ordinate das Schadensausmaß und dessen Abszisse die Eintrittswahrscheinlichkeit darstellt. Diese Darstellung wird in der Literatur auch als Risikoportfolio erwähnt.<sup>68</sup>

Das hier beschriebene Verfahren ermöglicht durch die ausführliche Berücksichtigung von Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos einen Fortschritt der auf Hilfsgrößen oder sonstigen Verfahren basierenden Maßnahmen. Die stark subjektive Definition der einzelnen Beurteilungsgrößen beeinflusst die Aussagekraft der Risikobewertung enorm.<sup>69</sup> Erst durch eine detaillierte Erläuterung der qualitativen Beurteilung durch den Verantwortlichen werden die Beteiligten in die Lage versetzt, die einzelnen, in der Matrix aufgeführten, Szenarien nachzuvollziehen und zu konferieren. Zudem ist zu erwähnen, dass bei diesen hier aufgezeigten qualitativen Verfahren Risikoermittlung und -bewertung in einem Vorgang durchgeführt werden, was bedeutet, dass bestimmte Risiken im ersten Schritt als unbedeutend oder katastrophal eingestuft sind. Dies hat zur Folge, dass sich die Arbeit der Risikoanalysten während der Überprüfung und speziell während der Anpassung bei einer Veränderung der Risikoeinstellung oder der Schutzziele erschwerend gestaltet.<sup>70</sup>

In Anbetracht der zuvor dargestellten Schwächen der Verfahren ist die als derzeit praktikabelste Methode anzusehende, die eines Punktbewertungsverfahrens. Nach diesem werden die einzelnen Risiken mit einem Punktwert versehen, welcher sich

---

<sup>67</sup> Vgl. Strohmeier, G., (2007, S.155 ff.)

<sup>68</sup> Vgl. Hölscher (2002), S. 21.

<sup>69</sup> Vgl. Hartmann (2003), S. 15

<sup>70</sup> Vgl. Gundel, Mülli, (2009), S. 58 ff.



aus der Multiplikation, der separat zu ermittelnden Werte, der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Ausmaßes entwickeln lässt. Danach lassen sich die Risiken anhand ihrer Punktwerte beurteilen.<sup>71</sup>

Das Punktbewertungsverfahren gliedert sich in drei Schritte: Zuerst sind die für die Szenarien entscheidenden und die mit den Schutzziele in Zusammenhang stehenden Schäden und Eintrittswahrscheinlichkeiten so genau wie möglich darzulegen. Darauf folgt eine Klassenbildung, denen jeweils eine ganze Zahl zwischen 1 und der Anzahl der Klassen zugeordnet wird. In diesem ersten Schritt ist es für den Verantwortlichen wichtig, die Merkmale zur Abgrenzung der einzelnen Klassen so präzise wie möglich zu formulieren, um das geforderte Sicherheitsniveau einzuhalten und die spezielle Unternehmenssituation abzubilden. Zudem wird dadurch gewährleistet, dass einige Risiken zwingend in einer gemeinsamen Klasse zusammengefasst werden.<sup>72</sup> Als Grundlage können die, wie im vorherigen Abschnitt dargestellten Bewertungskriterien für die Risikoauswirkung dienen.<sup>73</sup> Nach dem Aufstellen der Bewertungstabelle werden im folgenden Schritt die Ereignisszenarien mit einem Risikowert verknüpft und bewertet. Hierfür werden Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß anhand der vorher beschriebenen Kriterien ermittelt und die sich ergebenden Punktwerte für die beiden Einflussgrößen miteinander multipliziert. Es empfiehlt sich hierbei, die gewonnen Daten von einem oder mehreren Sachverständigen überprüfen zu lassen. Einerseits, um unabhängige Meinungen einzuholen, andererseits, um den qualitativen Anforderungen gerecht zu werden, nach denen keine methodisch intensiven Anwendungen zur Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schäden ihren Einfluss finden sollen. Zum Abschluss dieses Schrittes sollte eine Risikoermittlung vorliegen, die jedes Szenario mit einem Risikowert verknüpft.<sup>74</sup>

Abschließend werden die Risikowerte einer Bewertung unterzogen. Das bedeutet, dass den ermittelten Risikowerten Risikoklassen zugeordnet werden.

Die Vorteile des Punktbewertungsverfahrens liegen in der Nutzung möglichst aller belastenden Faktoren und in einer, bei ordentlicher Durchführung der Methode, objektiven Eindeutigkeit. Als Nachteil können allerdings der hohe Aufwand und die

<sup>71</sup> Vgl. Gundel, Mülli, (2009), S. 58 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Gundel, Mülli, (2009), S. 58 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Strohmeier (2007), S.161.

<sup>74</sup> Vgl. Gundel, Mülli (2009) S. 61.

durch die Anwendung eines Bewertungsverfahrens, erzeugte Unfehlbarkeit der Daten bewertet werden.

#### 7.2.2.2 Bewertungsinstrumente für nicht-quantifizierbare Risiken

Es gibt in der Praxis eine Vielzahl von quantitativen Methoden zur Risikobewertung. Im Gegensatz zu den vorher erwähnten qualitativen Methoden liegt der Unterschied zu diesen in der Form des Ergebnisses vor, denn aus der quantitativen Betrachtung entspringen konkrete numerische Risikowerte, in deren Wert ein aussagekräftiger, überprüfbarer Wert in einer auf das Risiko bezogenen Einheit (z.B. Verlusthöhe in Geldeinheiten, Schadenshöhe in zerstörten Produkten) vorliegt. Dieser sogenannte Schadenserwartungswert ist das Ergebnis der Multiplikation von Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit eines einzelnen Risikos.<sup>75</sup> Sind bereits Maßnahmen zur Risikogegensteuerung in die Betrachtung eingeflossen, ergibt sich im Ergebnis der Netto-Risikowert, der sich aus dem Schadenserwartungswert, abzüglich dem für die Gegensteuerungsmaßnahmen notwendigen Aufwand ergibt. Ist die Risikogegensteuerung noch nicht ergriffen worden, ist das Ergebnis als Brutto-Risikowert zu deklarieren.<sup>76</sup> Anzumerken ist, dass Risiken mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit und geringem Schadensausmaß genau wie die Risiken betrachtet werden, die ein hohes Ausmaß aber eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit haben. Trotz des ähnlichen Schadenserwartungswertes der beiden Arten von Risiken benötigen sie jeweils ein separates Verfahren zur Gegensteuerung. Vorrang sollten in diesem Falle die Risiken mit dem höheren Ausmaß besitzen.<sup>77</sup>

Die verschiedenen quantitativen Verfahren unterliegen einem stetigen Wandel und sollen hier nicht ganzheitlich betrachtet werden. Weit verbreitete Analyseinstrumente sind die Fehler- bzw. Ereignisbaumanalyse oder die Ausfalleffekt (FMEA-) Methode. Den Ausgangspunkt der **Ausfalleffektanalyse**, failure method and effects analysis, welche ursprünglich in technischen Bereichen eingesetzt wurde und auch heute noch ihre Anwendung im IT-Bereich findet, bildet ein funktionierendes Gesamtsystem, welches in Teilkomponenten zerlegt wird, in denen dann die potentiellen Störungen untersucht werden. Im Sinne des Risikomanagements werden Unternehmen in

<sup>75</sup> Vgl. Romeike (2003) S. 180.

<sup>76</sup> Vgl. Diederichs, Form, Reichmann (2004) S. 193.

<sup>77</sup> Vgl. Runzheimer, Wolf (2003), S. 66.

Teilbereiche gesplittet, in denen die Risiken ermittelt werden und dann analysiert werden kann, welche Gesamtrisiken durch die in den Teilbereichen auftretenden Risiken hervorgerufen werden können. Es erfolgt also eine Summation der Einzelrisiken, die die Ausfallwahrscheinlichkeit des Gesamtsystems ergibt.<sup>78</sup>

Demgegenüber befindet sich die **Fehlerbaumanalyse**. Bei diesem Verfahren wird von einem nicht funktionierendem Gesamtsystem ausgegangen, aus dem sich die einzelnen Verursacher ableiten lassen und durch immer detaillierteres Aufsplittern eine Baumstruktur ergeben, an deren Ende die Verursacher für das gestörte System und an deren Spitze das System selbst stehen.<sup>79</sup> Der Ereignisbaum wird mit Eintrittswahrscheinlichkeiten bzw. Schadensausmaßen der einzelnen Risiken gekennzeichnet. Es ist ratsam im Zuge der Vereinfachung eine Tabelle zur Bewertung des Ereignisbaumes zu nutzen.<sup>80</sup>

Das **Ereignisbaumverfahren** ermöglicht das Darstellen, Analysieren und Bewerten von Ursachen-Wirkungszusammenhängen. Bei dieser Methode wird ein Ereignis als Ursache für das Ändern von Zielgrößen angenommen. Die Äste des Baumes bilden dabei die Wirkungszusammenhänge ab, welche als Wirkungsmöglichkeiten fungieren und somit Folgen repräsentieren, die wiederum zu anderen Wirkungen führen können.<sup>81</sup>

Die Präzision der Risikoquantifizierung ist stark von der jeweiligen Risikoart abhängig. Finanzielle Risiken (z.B. Zins- und Wechselkursschwankungen) sind gegenüber den Image- oder Vertrauensschäden deutlich leichter zu erfassen und die Daten zu verarbeiten. Mit den heutzutage möglichen Verfahren lassen sich Imageschäden nur sehr schwierig berechnen, zudem gibt es nur für eine kleine Anzahl von Unternehmen konkrete Zahlen zum Markenwert und somit lässt sich der Einfluss von Risiken auf diesen fast gar nicht mathematisch belegen.<sup>82</sup> Die sich daraus entwickelnden Schäden können in der Praxis meist nur auf der Basis von zukünftig erwarteten entgangenen Gewinnen, also Opportunitätskosten, ermittelt werden oder in der Modellierung von Abwanderungsszenarien der Kunden zur

---

<sup>78</sup> Vgl. Kremers (2002) S. 80 f.

<sup>79</sup> Vgl. Kremers (2002) S. 80 f.

<sup>80</sup> Vgl. Schorcht (2004), S. 359

<sup>81</sup> Vgl. Schorcht (2004), S. 131.

<sup>82</sup> Vgl. Neubeck (2003) S. 83 f.

Konkurrenz.<sup>83</sup>

Neben der eher komplizierten Bestimmung von Schadenswerten in Geldeinheiten ist aber die Bestimmung von Eintrittswahrscheinlichkeiten von Szenarien relativ eindeutig bestimmbar. Da in den wenigsten Fällen Daten vorhanden sind, müssen auch für diese Analyse wahrscheinlichkeitsbedingte Methoden bzw. statistische Erhebungen durchgeführt werden, was einen Mehraufwand mit sich bringt. Aus diesen Gründen ist eine vollständige quantitative Risikobewertung in der Praxis nur dann sinnvoll, wenn ausreichend Daten vorhanden sind, deren Ermittlung ressourcenschonend oder die Modellierung einer quantitativen Analyse von enormen unternehmerischem Nutzen ist, zudem gilt es zu überprüfen, ob mittels eines umfangreichen qualitativen Verfahrens ein aussagekräftiges Ergebnis erzielt werden kann.<sup>84</sup>

Oben wurden die potentiellen Risiken, die im Prozessbeispiel Angebotserstellung auftreten können, kurz dargestellt. Im Anschluss werden einzelne Risiken aus dem Risikoinventar der Angebotserstellung entnommen, um diese mit Hilfe der qualitativen Bewertungsmethode Risk Rating Matrix zu bewerten. Es werden Risiken aus den Feldern Marktrisiken, gesellschaftliche Risiken und leistungsbezogene Risiken zur Bewertung herangezogen. Aus dem Bereich Marktrisiken kristallisierte sich das Absatzrisiko als wesentliches Gefährdungspotential heraus, welches einen Absatzrückgang der aktuellen Periode gegenüber der vorherigen beschreibt. Die Situation bei den gesellschaftlichen Risiken deutet auf ein potentielles Risiko hin, welches aufgrund von arbeitsrechtlichen Gesetzesänderungen hervorgerufen werden kann. Leistungsbezogene Risiken können darauf zurückzuführen sein, dass ein mögliches Risiko durch Qualitätsschwankungen in der aktuellen Produktionslinie existiert.

Wie zuvor dargestellt, wird der Ablauf der qualitativen Bewertungsmethode Risk Rating Matrix anhand von drei Schritten beschrieben. Im ersten Schritt sollen die Bewertungsstufen der Eintrittswahrscheinlichkeit definiert werden. Da es sich um eine qualitative Methode der Risikobewertung handelt, werden die Risiken anhand von subjektiven Wahrnehmungen der Risikoeigner in die Bewertungsstufen eingeordnet. Die aktuelle Wirtschaftslage signalisiert dem Risikoeigner, dass das

---

<sup>83</sup> Vgl. Romeike (2003) S. 196.

<sup>84</sup> Vgl. Gundel, Mülli, (2009) S. 65.

potentielle Absatzrisiko in die Bewertungsstufe: häufig einzuordnen ist. Das Risiko aus arbeitsrechtlichen Gesetzesänderungen ist mit einer seltenen Eintrittswahrscheinlichkeit einzustufen, da in den nächsten zehn Jahren keine Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und der Industriebranche anzunehmen sind und somit die Nachfrage am Markt kleiner ist, als das Angebot (Angebotsüberhang). Für die Einstufung des Risikos durch Qualitätsschwankungen wird im Beispiel das Eintreten des Risikos einmal in drei Jahren erwartet.

Im zweiten Schritt der qualitativen Methode sind die Bewertungsstufen der Auswirkungen von Risiken in der Risikobewertung heranzuziehen. Die Vorgaben dieser Bewertungsstufen sollten in der Risikomanagementpolitik verankert sein und gegebenenfalls durch den Regelkreis des Risikomanagement-Systems verbessert und aktualisiert werden (zentraler Ansatz). Aus dem Unterkapitel Bewertungsinstrumente für nicht-quantifizierbaren Risiken wird ersichtlich, dass sich die Risikomatrix in drei Bereiche aufteilt. Durch die Einschätzung des Risikomanagements ist das Absatzrisiko dem Bereich A zuzuordnen. Daraus ergibt sich die Handlungsempfehlung für das Management, Gegensteuerungsmaßnahmen sind in Form von Bewältigungsstrategien einzuleiten. In den Bereichen A und B sind das Risiko aus arbeitsrechtlichen Gesetzesänderungen und das Risiko durch Qualitätsschwankungen anzusiedeln. Für beide Risiken sollten alternative Bewältigungsstrategien erarbeitet werden, da ab einem spürbaren und kritischen Risikoausmaß ein erhöhter Handlungsbedarf besteht.

### 7.2.3 Bewältigung der Vertriebsrisiken am Prozessbeispiel

Die Risikobehandlung bildet im Vertriebs-Risikomanagement-Prozess den letzten Prozessschritt ab. Hierbei lassen sich grundsätzlich aktive und passive Strategien der Risikobewältigung differenzieren, wobei Maßnahmen einer aktiven Risikobewältigung auf die Steuerung der Risikostruktur abzielen. Als aktive Steuerungsstrategien sind die Risikovermeidung, -minderung und -diversifikation zu benennen. Mithilfe dieser Strategieansätze wird versucht, die Eintrittswahrscheinlichkeit eines einzelnen Risikos aktiv zu reduzieren beziehungsweise die Ereigniseffekte stark zu beeinflussen.<sup>85</sup> Die passiven Strategien

---

<sup>85</sup> Vgl. Schierenbeck, Lister (2002), S. 352.

zielen dagegen eher auf eine entsprechende Risikovorsorge ab. Eine Vorsorge kann daraus bestehen entsprechende Risikodeckungsmassen zu bevorraten, damit die Risikoeffekte aus eigener Kraft verantwortet werden können. Werden drohende Konsequenzen aus Risiken von einem Risikoträger auf einen anderen Risikoträger abgewälzt, dann wird von einer Abwälzungsstrategie gesprochen.<sup>86</sup>

Die defensive Taktik (Risikovermeidung) beinhaltet beispielsweise den generellen Verzicht auf risikobehaftete Entscheidungen, was dazu führen kann, dass dem Unternehmen bewusst lukrative Chancen (z.B. höhere Gewinne) verloren gehen. Die präventive Taktik (Risikoverminderung) versucht hingegen risikominimierende Maßnahmen (z.B. zusätzliche Kontrollinstanzen bei der Warenauslieferung) zur Risikoreduktion einzusetzen. Die untere Grafik bildet die wesentlichen Inhalte der wichtigsten Strategienansätze ab und bietet damit einen guten Überblick über gängige Strategien zur Risikosteuerung.

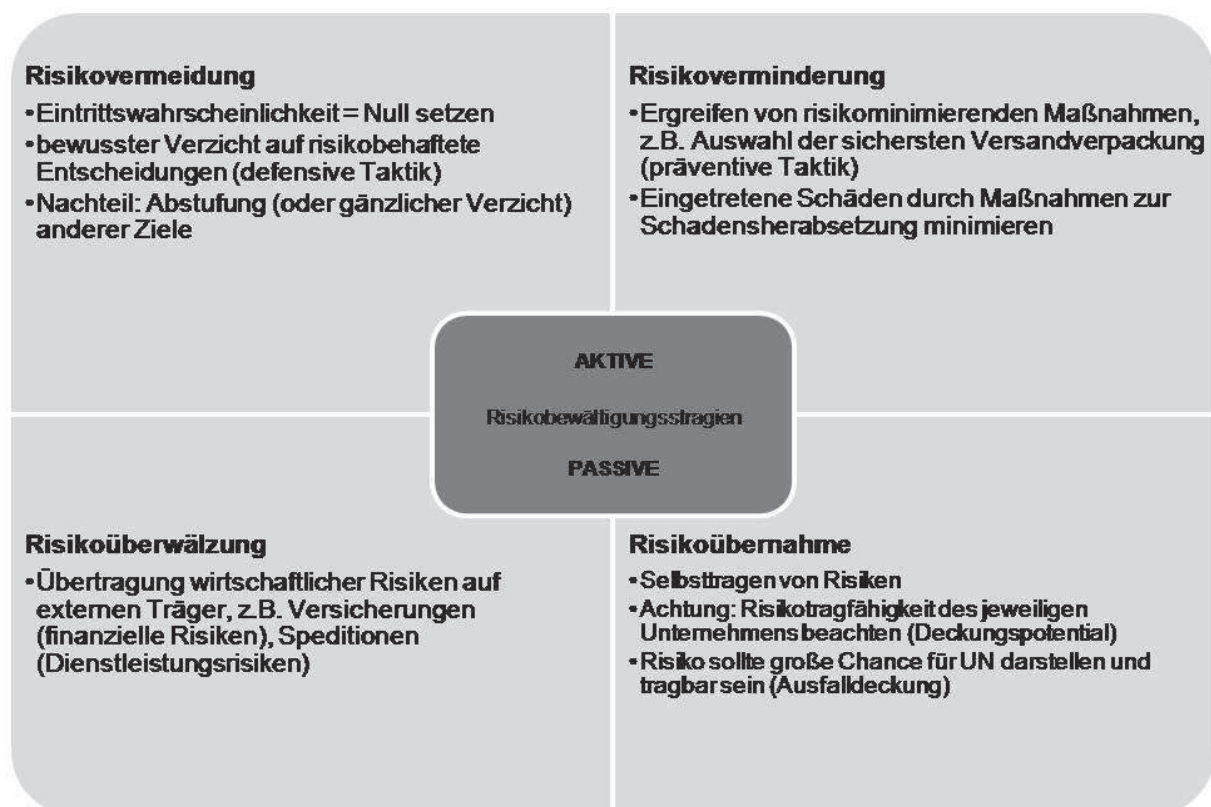


Abbildung 7 Strategien der Risikobewältigung<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Vgl. Schierenbeck, Lister (2002), S. 353 ff.

<sup>87</sup> Vgl. [https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Grundideen\\_der\\_Risikobew%C3%A4ltigungsstrategien.jpg](https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Grundideen_der_Risikobew%C3%A4ltigungsstrategien.jpg)



Als aktiver Strategieansatz ist neben der Risikovermeidung und Risikoverminderung auch die Risikodiversifikation genannt worden. Beim letztgenannten Strategietyp handelt es sich sozusagen um eine Risikostreuung. Im finanzwirtschaftlichen Kontext ist Risikodiversifikation dann gegeben, wenn zwei oder mehrere Wertpapiere, die keine nennenswerte Korrelation besitzen, innerhalb eines Anlageportfolios zusammengestellt sind. Adaptiert auf den Vertriebsbereich besteht also Risikodiversifikation beispielsweise, wenn das Zahlungsrisiko des Kunden durch eine geeignete Streuung auf eigenes Forderungsausfallrisiko und potenzielle Forfaitisten (bei einer Forderungszession ohne Regressanspruch) aufgeteilt ist. Somit entsteht eine bessere Streuung des Risikos für das Vertriebsunternehmen im Bereich Forderungsmanagement.<sup>88</sup> Für den Vergleich zwischen aktiven und passiven Strategieansätzen soll an dieser Stelle kurz auf das objektive und subjektive Risikoverständnis der Risikoverantwortlichen hingewiesen sein. Die Wahl, ob beispielsweise der Transport von Gütern zum Endkunden auf eigenes Risiko (Risikoübernahme-Strategie) oder eher auf Risiko eines externen Dienstleistungsunternehmens geschieht (Risikoüberwälzung), ist also vom (Vor-) Wissen, den Einstellungen und den gesellschaftlichen Normen abhängig, welche die Risikoverantwortlichen besitzen.

Das Absatzrisiko ist über den Ansatz einer defensiven Taktik in der Risikoplanung zu berücksichtigen. Grundsätzlich sollten daher unrealistische Absatzziele, die beispielsweise Absatzquoten vorsehen, welche nicht durch vergangenheitsbezogene Daten (Absatzzahlen vergangener Quartals- oder Jahresstatistiken) und die derzeitige wirtschaftliche Lage stützbar sind, vermieden werden (Risikovermeidungsstrategie). Über mathematische Trendfortschreibungsverfahren (z.B. Zeitreihenanalyse)<sup>89</sup> oder aber geeignete qualitative Methoden (z.B. Delphi-Verfahren oder Cross-Impact-Analyse) können Absatzprognosen erstellt werden, die eine realistische Einschätzung der möglichen Absatzentwicklung gewährleisten. Auch eine präventive Taktik ist beim Absatzrisiko vorstellbar, denkbar wäre es, die Vertriebskanäle derart zu bestimmen, dass Absatzpartner, die in Risikobereichen (schlechter Verkaufsstandort für Zielkonsumenten) angesiedelt sind, bereits im Vorhinein mit anderen Absatzmengen in die Absatzplanung eingehen, als Vertriebspartner mit einer entsprechend günstigeren Verkaufslage

---

<sup>88</sup> Vgl. Schierenbeck, Lister (2002), S. 415.

<sup>89</sup> Vgl. Wolf, Runzheimer (2009), S. 90ff.

(Risikoverminderungsstrategie).

Im Prozessbeispiel Vertrieb wird zudem das gesellschaftliche Risiko angesprochen, das durch arbeitsrechtliche Gesetzesänderungen hervorgerufen worden sein kann. Ein radikaler Ansatz zur Risikobewältigung wäre in diesem Zusammenhang die Personal-Ausgliederung (Outsourcing) in eine Tochtergesellschaft, die damit das Risiko von nachteiligen gesetzlichen Änderungen, welche künftig im Arbeitsrecht auftreten können, tragen müsste (Risikoüberwälzungsstrategie).

Eine Absicherung des Risikos: „Qualitätsschwankungen während des Produktionsprozesses“ sollte durch einen gesunden Mix aus aktiven und passiven Risikobewältigungsansätzen erfolgen. Zur Vermeidungs- und Verminderungsstrategie von Qualitätsrisiken kommt eine Restunsicherheit bei der Qualitätsprüfung hinzu, die durch das Vertriebsunternehmen selbst getragen werden muss (Risikoübernahme). Hier sollte über eine Stichprobenentnahme bei der Warenauslieferung eine statistische Erhebung von mangelhaften und einwandfreien Lieferungen getätigt werden, die als Ergebnis einen geeigneten Erwartungswert ausweist.<sup>90</sup> Dieser Erwartungswert ist dann in die Risikodeckung für die Risikoübernahme vom Management entsprechend einzuplanen.

## **8. Risikokommunikation/ -berichtswesen im Vertrieb**

Die Sicherung des Risikomanagement-Prozesses sieht eine Risikokommunikation als essentiellen Bestandteil vor. In Deutschland ist durch das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) seit dem 1. Mai 1998 eine Vorschrift in Kraft getreten, die in Abs. 2 in den §91 AktG eingefügt wurde und damit Vorstände von Aktiengesellschaften und KgaA auffordert, ein Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem zu implementieren. In der Begründung des Gesetzes wird davon ausgegangen, dass dieses eine Signalwirkung auch auf andere Unternehmensformen besitzt.<sup>91</sup> Eine Regelung zur gesamten Gestaltung des Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems wird den Unternehmen nicht per Gesetz vorgeschrieben. Hiermit wird ihnen die Möglichkeit gewährt, die Inhalte und

---

<sup>90</sup> Vgl. Wolf, Runzheimer (2009), S. 90ff.

<sup>91</sup> Vgl. Deutscher Bundestag Drucksache (1998): BT Drucksache13/9712, S. 15.



den Umfang ihres Systems eigenständig und im Rahmen ihrer Möglichkeiten festzulegen.<sup>92</sup> Die Einführung eines Risikomanagementsystems, inklusive der Risikokommunikation, stellt ein bedeutendes Mittel dar eine Risikokultur aufzubauen, welche in ihrer Konsequenz ein unternehmensweites risikobewusstes Verhalten fördert.<sup>93</sup>

### **8.1 Interne Risikokommunikation**

Interne Risikokommunikation besagt, dass eine zeitnahe, zielgerichtete und konzentrierte Vermittlung aller festgestellten Informationen über die analysierten Chancen und Risiken an alle relevanten Interessenten erfolgen soll. Der Kommunikationsprozess erfüllt hierbei eine Filterfunktion, die es ermöglichen soll, den entsprechenden Personen, die entsprechenden Informationen zum entsprechenden Zeitpunkt weiterzuleiten. Dem entsprechenden Zeitpunkt kommt ein besonderes Augenmerk zuteil, da ein zeitlicher Puffer vorhanden sein muss, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen.<sup>94</sup>

Die Konzentration der verschiedenen Daten zu einer Informationsquelle geschieht bereits während der Risikobewertung, in welcher versucht wird, entweder das Unternehmen in Teilbereiche zu zerlegen und jeden für sich auf seine Risikoempathie hin zu untersuchen oder ein aggregiertes Unternehmensrisiko zu ermitteln.<sup>95</sup>

Um die ermittelten Risiken an die entsprechenden Personen zu übermitteln ist es unabdingbar Signalwerte zu nutzen. Diese Signalwerte geben Aufschluss über den Zuständigkeitsbereich für das Vorhandensein eines bestimmten Risikowertes. Bereits bei der Festlegung der Strategie wird entschieden, zu welchem Signalwert welche Stelle Entscheidungsbefugnis erlangt. Dies bietet den Vorteil, dass eine Informationsüberlastung in den höheren Hierarchieebenen weitestgehend vermieden wird. Wird ein Signalwert erreicht bzw. überschritten, entscheidet die nächst höher gelegene Ebene über entsprechende Maßnahmen zur Risikosteuerung. Die Unternehmensleitung wird vor allem über die existenzbedrohenden Risiken bzw.

---

<sup>92</sup> Vgl. Hornung, Reichmann, Diedrichs, (1999), S. 318 f.

<sup>93</sup> Vgl. Hey, Ibers, (2005) S. 53.

<sup>94</sup> Vgl. Baumeister, Freisleben, (2003), S. 34 f.

<sup>95</sup> Vgl. Weber, Weißenberger, Liekweg, (1999) S. 30.

Risiken, die an hohe Einbußen gekoppelt sind informiert.<sup>96</sup> Zudem entspricht diese Herangehensweise genau der im KonTraG geforderten Verbesserung der Unternehmensführung mit Informationen<sup>97</sup>.

Um eine objektiv, an die jeweilige Situation und eventuelle Risiken angepasste Entscheidungsfindung der Unternehmensführung zu gewähren, sollte die Risikoberichterstattung in das grundsätzlich im Unternehmen ablaufende Berichtswesen integriert sein. Zudem bietet dies den Vorteil, eine verzögerungsfreie, konstante und wirkungsvolle Datenbewertung sicherzustellen und Reaktionen auf eine Situationsänderung frühzeitig zu ermöglichen.<sup>98</sup> Die Risikokommunikation läuft permanent parallel zum Risikomanagementprozess, so dass der Risikoberichterstattung auch die Informationen zu getroffenen Gegenmaßnahmen zukommen.<sup>99</sup> Um zu verhindern, dass aktuelle riskante Änderungen, innerhalb der Unternehmung nicht mit erheblicher Verzögerung übermittelt werden, muss sichergestellt sein, dass zusätzlich zum kontinuierlichen Berichtswesen eine Möglichkeit zur direkten Kommunikation mittels eines Ad-hoc-Systems (Whistleblowing) besteht.<sup>100</sup> Nach diesem Prinzip ist bei Auftreten von risikoähnlichen Änderungen innerhalb eines Kompetenzbereiches, umgehend die nächst höher gelegene Ebene zu informieren. Sind die Informationen an die entsprechenden Stellen übermittelt worden, sieht ein ganzheitliches Risikomanagement das Ergreifen von Gegenmaßnahmen vor.

## 8.2 Externe Risikokommunikation

Die oben aufgeführten Maßnahmen zeigen den Prozessablauf der internen Risikokommunikation. Wie eingangs erwähnt, zielt das KonTraG darauf ab, publizitätspflichtige Gesellschaften zu einer Veröffentlichung ihrer getroffenen Maßnahmen zu verpflichten. Die Erläuterungen zu den risikobezogenen Handlungen des Vorstandes sollen laut §§ 289 Abs. 1 S. 4, 2 Nr. 2 HGB im Lagebericht des Jahresabschlusses angegeben werden. Die Haftung des Unternehmensvorstandes ist in § 93 Abs. 2 AktG wie folgt dargestellt: „Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten

<sup>96</sup> Vgl. Hornung, Reichmann, Diedrichs, (1999) S. 320 f.

<sup>97</sup> Vgl. Deutscher Bundestag Drucksache (1998): BT Drucksache13/9712, S. 15.

<sup>98</sup> Vgl. Seidel (2002) S. 304.

<sup>99</sup> Vgl. Weber, Weißenberger, Liekweg, (1999) S. 16.

<sup>100</sup> Vgl. Liekweg, (2003) S. 54.

*verletzen, sind der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstandenen Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet.“* Somit sind die Risiken extern zu kommunizieren. Die Abweichung zwischen interner und externer Risikokommunikation liegt im Bereich der Empfänger der Informationen. Denn bezüglich der Interessen der einzelnen Empfängergruppen ist eine sehr starke Varianz gegeben. Auf Grund dessen sollte die Veröffentlichung von Informationen nur mittels ein und desselben Kanals erfolgen und einer vorherigen Sichtung durch die Geschäftsführung unterliegen. Zudem sollten Kommunikationsweg und Inhalt genau auf den Empfänger abgestimmt werden, denn zu sehr differenzieren die Interessen der Stakeholder untereinander.

101

## 9. Zusammenfassung

Risikomanagement betrifft alle Bereiche und Geschäftsprozesse einer Organisation. In anderen Systemnormen, aber auch in Gesetzen und Verordnungen, wird ebenfalls auf die Anwendung von Risikomanagementmethoden verwiesen bzw. wird deren Anwendung gefordert. Mit der ISO 31000:2010 ist ein übergreifender Leitfaden vorhanden, der sehr gut in die bestehenden Managementstrukturen integrierbar ist. So können zum Beispiel die in Systemnormen, Gesetzen oder Verordnungen geforderten Notfallpläne und daraus resultierende Aktivitäten eine Konsequenz aus der Risikobewertung sein.

Organisationen sind deshalb gut beraten, sich mit dieser Norm ernsthaft zu beschäftigen. Der damit verbundene Nutzen liegt im Wesentlichen in

- der Sicherung der Zielerreichung,
- der Senkung von Haftungsrisiken (Produkthaftung; aber auch persönliche Haftung der Geschäftsführer,
- Führungskräfte oder des ausführenden Personals ),
- Steigerung des Vertrauens in die Fähigkeiten der Organisation,
- besserem Schutz vor Gefahren für Mensch und Umwelt,
- einer einheitlichen Methodenstruktur für alle Risikofälle

---

<sup>101</sup> Vgl. Hey, Ibers, (2005), S. 53.

## Literaturverzeichnis

### Bücher- und Zeitschriftenquellen:

Adams, J. (1995): Risk, UCL Press, London.

Ahlert D., Bruhn M., Meffert H., Steffenhagen H., (1998): Marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden.

Baumeister A., Freisleben N., Richter M. (Hrsg.), (2003): Prüfung des Risikomanagements und Risikolageberichts – Ziele und Umsetzung von Prüfkonzepten, erschienen in: Entwicklungen der Wirtschaftsprüfung, Bielefeld.

Diederichs M., Form S., Reichmann T., (2004): Standard zum Risikomanagement. Arbeitskreis Risikomanagement, erschienen in: Controlling-Spezial Heft 4/5.

Filipiuk B., (2008): Transparenz der Risikoberichterstattung, Wiesbaden.

Fricke J., (2006): Value-at-Risk Ansätze zur Abschätzung von Marktrisiken, 1. Auflage, Wiesbaden.

Götze U., Henselmann K., Mikus B. (Hrsg.), (2001): Risikomanagement: Beiträge zur Unternehmensplanung, 1. Auflage, Heidelberg.

Gundel S., Mülli L., (2009): Unternehmenssicherheit, München.

Haase K., Krafft M. (Hrsg.), (2006): Koordination von Marketing und Vertrieb – Determinanten Gestaltungsdimensionen und Erfolgsauswirkungen , Wiesbaden.

Hartmann S., Kahle E. (Hrsg.), Merkel W. (Hrsg.), Simon J. (Hrsg.), (2003): Risikomanagement als Führungsaufgabe von Unternehmen, erschienen in: Wissenschaftliche Arbeitsberichte des ZWW, Lüneburg.

Hey A., Ibers A., Jaschinski C. (Hrsg.), (2005): Risikomanagement, Rinteln.

Hölscher R. (Hrsg.), (2002): Herausforderung Risikomanagement, Wiesbaden.

Hölscher R., Elfgen (Hrsg.), (2002): Von der Versicherung zur integrativen Risikobewältigung. Die Konzeption eines modernen Risikomanagements, erschienen in: Herausforderung Risikomanagement, Wiesbaden.

Hornung K., Reichmann T., Diederichs M., (1999): Risikomanagement – Teil 1: Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen, erschienen in: Controlling.

Huth M., (2004): Risikomanagement der Gefahrgutbeförderung, 1. Auflage, Wiesbaden.

Keitsch Detlef, Risikomanagment, 2. Auflage, Seite 9 -10

Koschnick W., (1995): Management: enzyklopädisches Lexikon, 1. Auflage, Berlin.

Krelle W., (1968): Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen.

- Kremers M., (2002): Risikoübernahme in Industrieunternehmen. Der Value-at-Risk als Steuerungsgröße für das industrielle Risikomanagement, am Beispiel des Investitionsrisikos, Sternenfels.
- Liekweg A., Weber J. (Hrsg.), (2003): Risikomanagement und Rationalität. Präskriptive Theorie und praktische Ausgestaltung von Risikomanagement, Wiesbaden.
- Neubeck G., (2003): Prüfung von Risikomanagementsystemen, Düsseldorf.
- Olfert K.,(Hrsg.), Ehrmann H., (2006): Kompakt-Training Risikomanagement Rating-Basel II, 1. Auflage, Leipzig.
- Pepels W. (2002): Grundlagen Vertrieb, München.
- Renn O. (Hrsg.), (2002): Wahrnehmung und Bewertung von Risiken . Ergebnisse des „Risikosurvey Baden-Württemberg 2001“, Stuttgart.
- Rogler S., (1999): Risikoanalyse und Risikopolitik (Habilitationsschrift), Göttingen.
- Romeike F., (2003): Gesetzliche Grundlagen. Einordnungen und Trends, Wiesbaden.
- Romeike F., (2004): Lexikon: Risikomanagement, 1. Auflage, Köln.
- Romeike F., Finke R. (Hrsg.), (2003): Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für Industrie und Handel Methoden, Beispiele, Checklisten, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Romeike F., Verein für Credit Management e.V (Hrsg.), (2003): Enterprise-wide Risk Management: Opportunities to maximise value and minimise risk, erschienen in: Credit Management in a European Context, Heidelberg.
- Rudolf B., Schäfer K., (2005): Derivative Finanzmarktinstrumente, Heidelberg.
- Runzheimer B., Wolf K., (2003): Risikomanagement und KonTraG. Konzeption und Implementierung, Wiesbaden.
- Schierenbeck H., Lister M., (2002): Value Controlling: Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung, 2. Auflage, München.
- Schorcht H., (2004): Risikomanagement und Risikocontrolling junger Unternehmen in Wachstumsbranchen. Konzeption eines theoriegeleiteten Handlungsrahmens für die praxisinduzierte Unternehmenssteuerung, Berlin.
- Seidel U., (2002): Risikomanagement - Erkennen, Bewerten und Steuern von Risiken, München.
- Strohmeier G., (2007): Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Weber J., Weißenberger B., Liekweg A., (1999): Risk Tracking and Reporting: unternehmerisches Chancen und Risikomanagement nach dem KonTraG, Koblenz.
- Winkelmann, P. (2006): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung - Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements, 4. Auflage, München. Wolf K.,

Runzheimer B., (2009): Risikomanagement und KonTraG, 2009, Wiesbaden.

Wolke T., (2008): Risikomanagement, 2. Auflage, München.

### **Internetquellen:**

<http://www.businessdictionary.com/definition/risk.html>., zuletzt besucht am 07.01.2016.

Die Norm ISO 31000 (Dr. Bruno Brühwiler), [http://www.oat.ethz.ch/education/Autumn\\_term\\_09/Material\\_on\\_Psychological\\_Aspects/mq\\_2009\\_01\\_bruehwiler.pdf](http://www.oat.ethz.ch/education/Autumn_term_09/Material_on_Psychological_Aspects/mq_2009_01_bruehwiler.pdf), zuletzt besucht am 07.01.2016.

Neue Standards im Risikomanagement (Dr. Bruno Brühwiler), [http://www.qm-aktuell.de/downloads/mq\\_05\\_08\\_s26-27\\_v.pdf](http://www.qm-aktuell.de/downloads/mq_05_08_s26-27_v.pdf), zuletzt besucht am 07.01.2016.

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/risikowahrnehmung/risikowahrnehmung.htm>, zuletzt besucht am 07.01.2016.

### **Gesetzestexte und Verordnungen:**

Deutscher Bundestag Drucksache (1998): BT Drucksache13/9712: Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).

IDW (1999): IDW Prüfungsstandard. Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB, S. 658 f.

### **Abbildungsquellen:**

[https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Anl%C3%A4sse\\_zur\\_Installation\\_eines\\_Risikomanagement-Systems.jpg](https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Anl%C3%A4sse_zur_Installation_eines_Risikomanagement-Systems.jpg), zuletzt besucht am 24.01.2016.

<http://www.risikomanagement-iso-31000.de/informationen/die-iso-31000/>, zuletzt besucht am 24.01.2016.

[https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Verh%C3%A4ltnis\\_von\\_Marketing\\_und\\_Vertrieb.jpg](https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Verh%C3%A4ltnis_von_Marketing_und_Vertrieb.jpg), zuletzt besucht am 24.01.2016.

[https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Vertriebsprozess\\_im\\_Industrieunternehmen.jpg](https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Vertriebsprozess_im_Industrieunternehmen.jpg), zuletzt besucht am 24.01.2016.

<https://borisgloger.com/wp-content/uploads/2011/08/demingcycle.png?39677a>, zuletzt besucht am 24.01.2016.

[https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Subprozess\\_Angebotserstellung.jpg](https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Subprozess_Angebotserstellung.jpg), zuletzt besucht am 24.01.2016.

[https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Grundideen\\_der\\_Risikobew%C3%A4ltigungsstrategien.jpg](https://de.wikibooks.org/wiki/Datei:Grundideen_der_Risikobew%C3%A4ltigungsstrategien.jpg), zuletzt besucht am 24.01.2016.